

سلسلة كتب مهارات حول
الفكر الإداري والمحاسبي

الفكر الإداري والإدارة في التطبيق العملي

إعداد

محمود أمين زويل

ماجستير التربية في العلوم التجارية

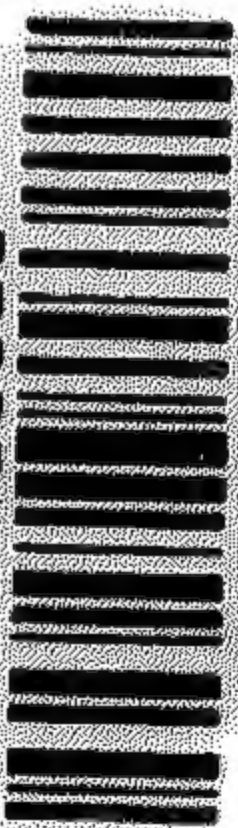
جامعة لندن

مكتبة المعارف الحديثة

٢٣ شارع تاج الرؤساء

سبا باشا - إسكندرية

0238294



Bibliotheca Alexandrina

سلسلة كتب مهارات
حول
الفكر الإدارى والمحاسبى الحديث

الفكر الإدارى والإدارة فى التطبيق العلمى

(٩ وحدات دراسية)

إعداد

محمود أمين زويل

ماجستير التربية فى العلوم التجارية من جامعة لندن

~~M.A. in Business Education, Univ. of London~~

الدبلوم الخاص فى التربية - الدبلوم العامة

بكالوريوس التجارة من جامعة الإسكندرية

مدير عام التعليم سابقا | ~~رئيس البحوث~~ | ١٤١٦ / ١٤١٧
محاضر طرق تدريس العلوم التجارية بالدراسات العليا جامعة طنطا
محاضر المحاسبة بالمعاهد العليا التجارية بمصر والكويت
محاضر العلوم الإدارية بمركز التدريب الإدارى بالإسكندرية

الناشر

دار المعارف الحديثة

٢٣ شارع تاج الرؤساء - سابا باشا

ت: ٥٨٦٦٩٠٢ - "إسكندرية"

الوحدة	الموضوع	رقم الصفحة
	إهداء	٨
الأولى	تقديم تطور الفكر الإداري The Development of Management Thought	٩
١٠.١	مقدمات	١٧
٢٠.١	تطور الفكر الإداري	١٨
٣٠.١	نظرية عدم التدخل	١٩
٤٠.١	الإدارة العلمية	٢٠
	١٤٠.١ لمحة عن فكر تايلور	٢١
	٢٤٠.١ المبادئ الإدارية عند فايول	٢٥
٥٠.١	حركة العلاقات الإنسانية - نظرية ماسلو	٢٨
٦٠.١	المدارس الفكرية الأخرى	٣٢
٧٠.١	فكرة ال Human Touch	٣٢
	تخصيص.	٣٤
	أسئلة.	٣٦
الثانية	وظائف الإدارة Functions of Management	٣٨
١٠.٢	مفهوم الإدارة.	٣٩
٢٠.٢	التفرقة بين وظائف المشروع ووظائف الإدارة.	٤١
٣٠.٢	التخطيط أولى وظائف الإدارة.	٤٣
٤٠.٢	التنظيم.	٤٤
٥٠.٢	التشكيل	٤٤
٦٠.٢	التوجيه.	٤٥
٧٠.٢	الرقابة آخر وظائف الإدارة.	٤٥

الوحدة	الموضوع	الوحدة
٤٦	تلخيص.	
٤٧	أسئلة.	
٤٩	التخطيط Planning	الثالثة
٥٠	مقدمة	١.٣
٥١	معنى التخطيط	٢.٣
٥١	أهمية التخطيط	٣.٣
٥٢	خطوات التخطيط	٤.٣
٥٢	١.٤.٣ تحديد الأهداف	
٥٣	٢.٤.٣ الفروض التخطيطية	
٥٤	٣.٤.٣ تحديد البدائل	
٥٤	٤.٤.٣ تقييم البدائل	
٥٤	٥.٤.٣ اختيار الخطة المقدمة	
٥٥	٦.٤.٣ تكوين الخطط الفرعية المشتقة	
٥٦	أنواع الخطط	٥.٣
٥٦	١.٥.٣ خطط الأهداف	
٥٧	٢.٥.٣ خطط السياسات	
٥٩	٣.٥.٣ خطط الإجراءات	
٦٠	٤.٥.٣ خطط القواعد	
٦٠	٥.٥.٣ خطط البرامج	
٦١	٦.٥.٣ الميزانيات التقديرية	
٦٢	تلخيص	

الوحدة	الموضوع	
	أسئلة	
٦٣		
٦٥	التنظيم Organizing	الرابعة
٦٦	معنى التنظيم	١٠٤
٦٦	مكونات التنظيم	٢٠٤
٦٧	مبادئ التنظيم	٣٠٤
٦٨	أنواع التنظيم	٤٠٤
٦٨	أنواع التنظيم الرسمي	٥٠٤
٦٨	١٠٥٠٤ التنظيم الرأسي	
٧٠	٢٠٥٠٤ التنظيم الوظيفي	
٧١	٣٠٥٠٤ التنظيم الرأسي والاستشاري	
٧٢	الخرائط التنظيمية	٦٠٤
٧٤	تفويض السلطة	٧٠٤
٧٥	اللامركزية	٨٠٤
٧٥	اللجان	٩٠٤
٧٧	تخصيص	
٨٠	أسئلة	
٨٢	تشكيل الهيئة الإدارية Staffing	الخامسة
٨٣	المقصود بتشكيل الهيئة الإدارية	١٠٥
٨٣	من يقوم بالتشكيل	٢٠٥

الوحدة	الموضوع	
٣٠٥	مصادر الحصول على الإداريين	٨٤
	١٠٣٠٥ التعيين من خارج المنظمة	٨٤
	٢٠٣٠٥ التعيين من داخل المنظمة بالترقية	٨٤
	٣٠٣٠٥ التعيين بأفضل المرشحين من الداخل أو الخارج	٨٥
	٤٠٣٠٥ التعيين من خلال برامج للتنمية الإدارية	٨٦
٤٠٥	طرق التنمية الإدارية	٨٨
	تلخيص	٨٩
	أسئلة	٩١
السادسة	التوجيه Directing	٩٢
١٠٦	المقصود بالتوجيه	٩٣
٢٠٦	عناصر التوجيه	٩٣
٣٠٦	إصدار التعليمات والأوامر	٩٤
٤٠٦	القيادة كأداة من أدوات التوجيه	٩٥
٥٠٦	تصنيف القيادة	٩٥
٦٠٦	الاتصالات في التوجيه	٩٧
٧٠٦	قنوات الاتصال الإداري في المكاتب الحديثة	٩٩
٨٠٦	الحوافز وعوامل رفع الروح المعنوية للعاملين	٩٩
٩٠٦	التنسيق	١٠٠
١٠٠٦	ممارسة التوجيه من خلال الهيكل التنظيمي عمليا	١٠٢
	تلخيص	١٠٣
	أسئلة	١٠٥

الوحدة	الموضوع	وع
السابعة	الرقابة controlling	١٠٧
١٠٧	المقصود بالرقابة	١٠٧
٢٠٧	عوامل الرقابة	١٠٧
٣٠٧	خطوات عملية الرقابة	١٠٨
	١٠٣٠٧ تحديد المعايير الرقابية	١٠٩
	٢٠٣٠٧ قياس الأداء	١٠٩
	٣٠٣٠٧ تصحيح الانحرافات وإصدار قرارات تصحيحه	١٠٩
٤٠٧	بعض أساليب الرقابة	١١٠
	١٠٤٠٧ رقابة الإنتاج	١١٠
	٢٠٤٠٧ الشبكة التحليلية للرقابة	١١١
	٣٠٤٠٧ رقابة المخزون	١١٢
	٤٠٤٠٧ رقابة الجودة	١١٤
	٥٠٤٠٧ الرقابة الإحصائية	١١٥
	٦٠٤٠٧ الميزانيات التقديرية	١١٦
	٧٠٤٠٧ معلومات المحاسبة الإدارية	١١٧
	٨٠٤٠٧ معلومات رقابية عن طريق الحاسب الآلى	١١٩
	تلخيص	١١٩
الثامنة	أسئلة	١٢٠
	معالجة بعض المواقف الإدارية فى التطبيق " معالجة المشكلات الإدارية "	١٢٣

الوحدة	الموضوع	
١٠٨	أنواع المشكلات الإدارية	١٢٣
	١٠١٠٨ مشكلات تأتي للمدير	١٢٣
	٢٠١٠٨ مشكلات مفاجأة	١٢٣
	القواعد الأربعة لحل المشكلات الإدارية	١٢٣
	١٠٢٠٨ تحديد المشكلة	١٢٤
	٢٠٢٠٨ تجميع البيانات والحقائق	١٢٤
٢٠٨	٣٠٢٠٨ اقتراح الحلول	١٢٤
	٤٠٢٠٨ المقارنة بين البدائل واختيار الحل الأمثل	١٢٥
٣٠٨	الوقاية خير من علاج	١٢٥
٤٠٨	أسلوب التعرف على آراء ومشاعر الآخرين	١٢٥
٥٠٨	حالة عملية	١٢٦
	تلخيص	١٣٠
	أسئلة التعلم الذاتي	١٣١
التاسعة	تابع معالجة بعض المواقف الإدارية في التطبيق " معالجة شكاوى العاملين وتظلماتهم "	١٣٣
١٠٩	مقدمة	١٣٣
٢٠٩	مظاهر تذمر العاملين وعدم رضاهم.	١٣٣
٣٠٩	أسباب التظلمات	١٣٤
٤٠٩	كيف تعالج شكاوى العاملين	١٣٤
٥٠٩	المناقشات غير الرسمية بين العاملين ورؤسائهم	١٣٥

الوحدة	الموضوع	
٦٠٩	موقف الرئيس من الشكوى	١٣٥
٧٠٩	كيف تمنع تخطي العامل لرئيسه المباشر عند تقديم الشكوى	١٣٦
٨٠٩	تحليل الشكوى أو التظلم	١٣٦
٩٠٩	التفرقة بين الشكاوى والمتظلمات	١٣٧
	١٠٠٩ أسباب التظلمات	١٣٧
	١٠١٠٩ الأسباب التي لها صلة بالعمل	١٣٧
	٢٠١٠٩ الأسباب التي ليس لها صلة بالعمل	١٣٨
	٣٠١٠٩ الأسباب المتصلة بالعامل ذاته	١٣٨
	١١٠٩ طرق الوقاية من التظلمات	١٣٩
	١٢٠٩ فن النظر في شكاوى العاملين	١٣٩
	تلخيص	١٤٢
	أسئلة	١٤٣
	المراجع	١٤٤

إهداء

أهدى هذا الكتاب

إلى أحفادى الأحباء:

مع تمنياتى لهم بدوام الصحة والسعادة والهناء - وأقول لهم
ولغيرهم من جيلهم :

يعيش الإنسان بالأعمال وليس بالأعوام
بالأفكار وليس بالشهيق والزفير
بالمشاعر الطيبة وليس بتقاسم الأيام
فيجب أن نحسب الزمن بنفحات القلب
فمن يعيش أكثر هو من يفكر أكثر
ويمتلك المشاعر النبيلة مع أفعالة العظيمة

محمود أمين زويل

تقديم Preface

يسعدنى أن أعرض كتاب الفكر الإدارى والإدارة فى التطبيق الميدانى ، حيث تعرض الوحدة الأولى أهمية القدرات الإدارية باعتبارها ثروة قومية يجب العمل على تمتيتها حتى يمكن زيادة الإنتاجية وبالتالي زيادة الدخل القومى وارتفاع مستوى معيشة المواطن ، ثم تعرض للفلسفات الإدارية المتعاقبة ، والتي تعكس احتياجات عصرها الذى نشأت فيه، وهي وفق تتابعها التاريخى نظرية ترك الأمور دون تدخل Laisser Faire ، وحركة الإدارة العلمية Scientific Management ، وحركة العلاقات الإنسانية The Human Relation Movement ومدارس فكرية أخرى Other Schools مثل المدرسة الاجتماعية (ماكس وير) ومدرسة القرارات (سيمون) والمدرسة الرياضية أو بحوث العمليات (تشيرشمان) وأخيرا المدرسة الكلية للإدارة التى تجمع بين كل اهتمامات هذه المدارس.

وقد عرضت الوحدة فكرة الـ Human Touch حيث ركزت مبادئ إدارية تبدأ بحروف هذه الكلمة.

وفى الوحدات من الثانية إلى السابعة عرضت وظائف الإدارة Functions of Management بادئة بعرض مفهوم الإدارة والفرقة بين وظائف المشروع ووظائف الإدارة موضحة التصنيف الخماسى لوظائف الإدارة وهى التخطيط Planning والتنظيم Organizing والتشكيل Staffing والتوجيه

Directing وآخر وظيفة هي الرقابة Controlling .

تلك الوظائف الخمس التي تعمل بطريقة متداخلة مما يجعل العملية الإدارية دائمة الحركة ولا تتوقف عن الدوران.

ولقد أفرد الكتاب وحدة مستقلة لكل وظيفة من وظائف الإدارة مع تناولها بشيء من التفصيل فخصصت الوحدة الثالثة للتخطيط وتناولته من حيث بيان معناه وأهميته كركيزة لكل وظائف الإدارة الأربعة الأخرى وفصلت خطواته الستة في تحديد الأهداف ، وضع الفروض التخطيطية، تحديد البدائل ، تقييم البدائل ، الاختيار وتكوين الخطة الرئيسية والخطط الفرعية المشتقة، كما أشارت إلى أنواع الخطط وهي خطط الأهداف وخطط السياسات وخطط الإجراءات ، وخطط القواعد ، وخطط البرامج وأخيرا خطط الميزانيات التقديرية أو الموازنات التخطيطية وتم تخصيص الوحدة الرابعة للتنظيم فأوضحت معناه ومكوناته الأربعة من العمل والأشخاص وأماكن العمل والعلاقات كما ذكرت عدة مبادئ للتنظيم الجيد ونوعى التنظيم الرسمي وغير الرسمي ثم أوضحت أنواع التنظيم الرسمي الثلاثة وهي التنظيم الرأسى والذي يسمى هيكله الهيكل التنفيذي ، والتنظيم الوظيفى والتنظيم الرأسى الاستشارى .

وعرضت بعد ذلك وضع نتائج تصميم التنظيم فى شكل خرائط تنظيمية تبين خطوط السلطة والعلاقات الرسمية بين الإدارات ويوجد ثلاثة أنواع من الخرائط التنظيمية وهى الرأسية والخرائط التنظيمية الأفقية من اليمين إلى اليسار والخرائط التنظيمية الدائرية.

وأخيرا عرضت الوحدة لمبدأ تفويض السلطة واللامركزية باعتبار الأخيرة

توزيعا للسلطة وتطويرا لتفويض السلطة حيث تقصر خطوط الاتصال ثم ختمت الوحدة باللجان وظروف استخدامها وكيفية تفعيلها وخصصت الوحدة الخامسة لتشكيل الهيئة الإدارية وأوضحت المقصود بتشكيل الهيئة الإدارية باعتباره الوظيفة الإدارية الخاصة بالبحث عن الإداريين واختيارهم وتعيينهم وتدريبهم وترقيتهم وتقاعدهم وشرحت من يقوم بالتشكيل ؟

ومصادر الحصول على الإداريين وطرق التنمية الإدارية حيث ذكرت الطرق التقليدية للتنمية الإدارية والطرق الميدانية والطرق الحديثة وتتضمن الأخيرة التعلم عن طريق دراسة الحالات والتعلم عن طريق القراءات الخاصة المقررة وتقديم تقرير بمعرفة المتدرب للمناقشة والتعلم عن طريق الاشتراك في المؤتمرات والتعلم عن طريق الاجتماعات الخاصة الرسمية برئاسة قادة التنظيم وأخيرا التعلم عن طريق استخدام اللامركزية.

وخصصت الوحدة السادسة للتوجيه وأوضحت المقصود بالتوجيه وعناصر التوجيه مع الإشارة إلى ارتباط التوجيه بمبدأ وحدة الأهداف ففاعلية التوجيه تتوقف على مدى تجانس أهداف الفرد مع أهداف الجماعة التي يعمل فيها، وارتباطه كذلك بمبدأ وحدة الرئاسة منعا لتعرض المرعوس لتضارب التعليمات أو مشكلة الأولوية أو تقسيم الولاء.

وذكرت الوحدة أيضا دور اصدار التعليمات والأوامر في عملية التوجيه فالأمر هو أداة توجيه صادرة من رئيس إلى مرعوس بقصد القيام بعمل أو الامتناع عن عمل في ظرف معين.

ولم تهمل الوحدة القيادة كأداة من أدوات التوجيه وصنفت القيادة إلى عدة أنواع

منها القيادة الديمقراطية التي تقوم على المشاركة غير الرسمية لأفراد التنظيم والاستفادة من آرائهم وتشجيعهم على المبادرة.

وذكرت الوحدة أن نجاح المدير يتوقف إلى حد كبير على مقدرة فهمه للأشخاص الآخرين وعلى مقدرة الآخرين على فهم المدير وهذا الفهم المتبادل وسيلته الاتصالات التي شرحت قنوتها الإدارية في المكاتب الحديثة.

ولم تهمل الوحدة دور حوافز وعوامل رفع الروح المعنوية للعاملين منها رعاية أطفال العاملين من خلال برنامج ذو هدف اجتماعي ومنها استخدام الحوافز المادية وغير المادية واحترام شخصية الأفراد والتوسع في تفويض السلطة واللامركزية ومرونة الإدارة العليا وإنسانيتها و أشادتها بالمتأثرين ووضع الشخص المناسب في المكان المناسب واستخدام الأسلوب الديمقراطي والمشاركة وتوزيع اهتمام الإدارة على كل من الإنتاج والعاملين معا.

وأشارت الوحدة بوضوح أن التنسيق يعنى سير العمل بطريقة متجانسة ومتكاملة وأنه أى التنسيق Co-ordination ينصهر فى كل الأنشطة فهو لازم عند التخطيط، و لازم عند التنظيم و لازم عند التوجيه والرقابة بل أن أحد المظاهر الأساسية للتوجيه والإشراف هو التأكد من أن الأنشطة تؤدي بطريقة منسقة وأوضحت الوحدة ما يجب أخذه فى الاعتبار لى نحصل على تنسيق أفضل.

أما الوحدة السابعة فقد انفردت بالرقابة Controlling وبدأت بشرح المقصود بالرقابة ثم عوامل الرقابة من حيث الكم والكيف والزمن والتكلفة.

وأوضحت أن الرقابة - بغض النظر عن الشيء الذى تراقبه - تشمل ثلاث خطوات هى تحديد المعايير الرقابية، وقياس الأداء، ثم تصحيح الانحرافات عن

المعايير وإصدار قرارات تصحيحية.

وعرضت الوحدة بعض الأساليب الرقابية الشائعة فى رقابة الإنتاج (الشبكة التحليلية للرقابة Network Analysis) وفى رقابة المخزون Stock Control وفى رقابة الجودة Quality Control .

كما تناولت الوحدة تبسيطا للرقابة الإحصائية Statistical Controls ولرقابة الميزانيات التقديرية Budgetary Control ونفس الشيء بالنسبة لمعلومات المحاسبة الإدارية Management Accounting Information إذ قدمت الوحدة مثلا رقميا حول قائمة الدخل (حـ/متاجرة وحـ/ أرباح وخسائر) ومن أرقام المثال السهلة أمكن استخراج عدة معدلات رقابية أو معدلات إدارية هامة Management Ratios ينبغي أن تكون ثابتة من عام لآخر حتى لو تغير رقم المبيعات فإذا ما تم هبوطا فى معدل الربح - رغم بقاء نسبة مجمل الربح ثابتة (مجمـل الربح ÷ رقم المبيعات)

فإنه يكون وراء ذلك اختلاس أو تلاعب فى المخزون.

واختتمت الوحدة عرضها بالإشارة إلى المعلومات الرقابية عن طريق الحاسب الآلى مثل المعدلات الرقابية ومقارنتها بالمعدلات الخاصة بالسنوات السابقة إلى جانب استخدام الكمبيوتر فى رقابة الإنتاج ورقابة المخزون وحسابات العملاء والموردين والحسابات الختامية والميزانية.

وتم تخصيص الـوحدتين الثامنة والتاسعة لمعالجة بعض المواقف الإدارية فى التطبيق - أى معالجة المشكلات الإدارية فقد عرضت الوحدة الثامنة نوعى المشكلات الإدارية وهى المشكلات التى تأتى للمدير والمشكلات المفاجأة ثم

عرضت القواعد الأربعة لحل المشكلات الإدارية بتطبيق خطوات التفكير العلمى الأربعة وهى تحديد المشكلة، تجميع البيانات والحقائق، اقتراح الحلول المنطقية باستخدام طرق الاستدلال المنطقى ، المقارنة بين البدائل، واختيار الحل الأمثل. وختمت الوحدة العرض بالإشارة إلى أن الوقاية خير من العلاج فى صعوبات العمل وإلى أسلوب التعرف على آراء ومشاعر الآخرين.

وفى الوحدة التاسعة والأخيرة بدأت بالإشارة إلى أهمية نقطة المدير لإدراك دلائل التذمر بين العاملين ويحاول تحليل الأسباب التى أدت إلى هذه الدلائل ويعمل على منع ازدياد هذا التذمر ثم عرضت مظاهر تذمر العاملين وعدم رضاهم.

وعرضت الوحدة كذلك أسباب التظلمات وأشارت إلى أن العامل ذاته قد يكون غير مدرك تماما لسبب ضجره وتذمره حتى يستطيع أن يعبر عنه بالألفاظ ولذلك فإن تحليل الشكاوى والتظلمات يتطلب مهارة فائقة للوصول إلى لب المشكلة. وأوضحت الوحدة أن معالجة شكاوى العاملين بوجه عام تواجه عن طريق أحد طريقتين هما مناقشات غير رسمية بين العاملين ورؤسائهم أو اتخاذ إجراءات رسمية ثم فرقت بين الشكاوى والتظلم وعرضت أسباب التظلمات المتعلقة بالعمل أو الغير متعلقة بالعمل أو المتعلقة بالعامل نفسه ثم عرضت الوحدة طرق الوقاية من التظلمات ثم فن النظر فى شكاوى العاملين باستخدام خطوات الأسلوب العلمى فى التفكير ثم تتبع أثر جدوى الحل.

وفى نهاية هذا التقديم نأمل أن تكتسب المهارات الإدارية المأمولة الفكرية منها والعملية ومهارة التخطيط، ومهارة التنظيم و إعداد الخرائط التنظيمية، والتصميم

الداخلي لمكان العمل، ومهارة التنمية الإدارية، ومهارة اصدار الأوامر، ومهارة تحديد المعايير الرقابية وقياس الأداء ومهارة حل المشاكل الإدارية ... تلك المهارات تستلزم استخدام أساليب تعلم غير تقليدية مثل التعصيف الفكري و إطلاق العنان Brain Stroming ومثل المشاريع Projects ومثل دراسة الحالات Case Studies ومثل المهام الدراسية Assignments عبر أكثر من مقرر دراسي.

كما نرجو أن يستخدم نظام التقويم المستمر للمهارات وليس المقرر فالراسب في مهارة واحدة وناجح في ٩ مهارات لمقرر معين يتدرب في تلك المهارة فقط ويمتحن فيها مرة أخرى.

ونرجو في الختام أن نكون حققنا ما كنا نحلم به من تقديم عرض منطقي وشيق ويتسم بالواقعية للفكر الإداري كنظرية وتطبيق عملي لهذا الفكر وعلى الله قصد السبيل والله الموفق.

٢٩٩٩/٦/١

محمود أمين زويل

الوحدة الأولى

=====

تطور الفكر الإداري The Development of Management Thought

=====

١٠١ مقدمة Introduction

٢٠١ تطور الفكر الإداري .

٣٠١ نظرية عدم التدخل .

٤٠١ الإدارة العلمية .

١٠٤٠١ لمح من فكر تايلور .

٢٠٤٠١ المبادئ الإدارية عند فايول .

٥٠١ حركة العلاقات الإنسانية — نظرية ماسلو .

٦٠١ المدارس الفكرية الأخرى .

٧٠١ فكرة ال Human Touch

تلخيص

أسئلة .

الوحدة الأولى

=====

تطور الفكر الإداري

=====

The Development of Management Thought

=====

١٠١ مقدمة Introduction

=====

أدى النمو الاقتصادي السريع في الدول المتقدمة، مع التطور السريع في العلم والتكنولوجيا وطرق الاتصال إلى دخول الكثير من الدول النامية في مرحلة التصنيع بما في ذلك مصر.

وهنا سلطت الأضواء على أهمية الإدارة، فالإدارة الناجحة للمشروع تستطيع أن تزيد الإنتاج Production والإنتاجية معا Productivity .

فمن المعروف أن ارتفاع الإنتاجية بالولايات المتحدة الأمريكية لا يرجع فقط إلى ضخامة رأس المال المستثمر واستخدام تكنولوجيا متقدمة بل يرجع أيضا إلى المقدرة الإدارية من جانب رجال الأعمال الأمريكيين فمن المعروف أن الصناعة الأمريكية تتفق أموالا طائلة لتنمية الكوادر الإدارية بها.

فالقدرات الإدارية تعتبر في العصر الحديث ثروة قومية يجب العمل على تنميتها حتى تستطيع بالتالي تحقيق أهداف المشروعات الصناعية ومشروعات الخدمات التي تقوم بها بنجاح وتعمل على زيادة الإنتاجية ومن ثم زيادة الدخل القومي مما

يؤدي بالتالى إلى تحقيق ارتفاع مستوى معيشة المواطن، ومن هنا يأتى سر
الاهتمام المعاصر لعلم الإدارة.

٢٠١ تطور الفكر الإدارى

=====

The Development of Management Thought

=====

تدار المنظمات الآن من خلال هيكل إدارى يتشكل من الإدارة العليا والوسطى
والأشراف المباشر فى ظروف ديناميكية متغيرة فما يقرب من خمس إنتاج اليوم
مصنع من خامات لم تكن معروفة تماما منذ ربيع قرن فقط على وجه التقريب
وفى أداء الإدارة لمهامها كانت ولا تزال تسترشد بفلسفات متتابعة لمقابلة
الصعوبات التى تواجهها، وكل فلسفة من هذه الفلسفات تعكس احتياجات عصرها
الذى نشأت فيه مع تطوير للفلسفة التى سبقتها.

هذه الفلسفات وفق تتابعها التاريخى هى:

أ- نظرية ترك الأمور دون تدخل Laisser Faire.

ب- الإدارة العلمية Scientific management

ج- حركة العلاقات الإنسانية The human relation movement

د- مدارس فكرية أخرى Other schools وسنتكلم عن كل منها بشيء من

التفصيل.

٣٠١ نظرية عدم التدخل Laisser Faire

=====

مفاد هذه النظرية أنه لو ترك رجل الأعمال حراً دون أى إعاقة بإصدار تشريع أو تنظيم فإنه سيقوم بأداء المهام التى تحقق صالحه، وتحقق أقصى عائد له والمجتمع معاً أما صالحه الشخصى فإن حافز الربح كفى بذلك أما صالح المجتمع فيأتى من خلال خلقه لفرص عمل لمواطنين آخرين.

وهذه الفلسفة كانت مناسبة تماماً لزمانها حيث كانت الاكتشافات تتم بالمحاولة والخطأ وليس بالبحوث العلمية ، ونجحت هذه الفلسفة فى السنوات التى أعقبت الثورة الصناعية وحقق الكثير من رجال الأعمال ثروات طائلة بينما حقق البعض الآخر خسائر فادحة أيضاً وظهرت الفروق الاجتماعية العنيفة بين ثروات الذين يملكون ويؤس الذين لا يملكون.

ومن وجهة نظر الإدارة فإن فلسفة عدم التدخل كانت تعنى أن ينطلق مدير المنظمة فى عمله حراً دون تدخل بالطريقة التى يراها محققة للاقتصاد والكفاية والربح دون اهتمام بأى انتقادات قد تثار من بيئة عمله أو من المجتمع فمصلحته وتحقيق الأرباح فوق كل اعتبار.

٤٠١ الإدارة العلمية Scientific Management

كان من الطبيعي بعد عدة سنوات من الإنتاج والإدارة بأسلوب المحاولة و الخطأ أن ينتهى إلى أسلوب يهتم بالعلم بدرجة أكبر.

وكانت المشكلة هى تغيير النظام القديم للعمال الحرفيين بنظام أكثر تقدماً وكان مكتشف هذا النظام المتقدم هو فريدريك تايلور F. W. Taylor (١٨٥٦ - ١٩١٥) الذى كان يرى أن ما يجب أن يكون موضوعاً للتطوير هو تضافر رئيس العمل والعمال لزيادة الإنتاج ليأخذ كل منهم نصيبه .

وذلك باستخدام الدراسات العلمية على جميع جوانب العملية الإنتاجية وليس الاعتماد على مجرد آراء رئيس العمل أو المرعوسين. وفى النصف الأول من القرن العشرين كان التأكيد من جانب الإدارة العلمية على ميدان الصناعة ، ولقد قال هنرى فورد "أن التصنيع لا يعنى الشراء بأسعار رخيصة والبيع بأسعار مرتفعة ولكنه التركيز على العملية الصناعية لتحقيق القوة، الدقة، الاقتصاد، النظام، الاستمرار، السرعة، والتكرار"

وبعد ذلك انتقلت هذه المبادئ من التصنيع لتطبق على النقل و التوزيع والتخزين والاتصالات لتقليل الفاقد وتوفير الوقت وتلافى سوء استخدام الموارد، وأصبحت تطبق هذه المبادئ على الأنشطة الخمسة الموجودة بجميع المنظمات وهى:

النشاط الإنتاجى، النشاط التجارى، النشاط المالى، النشاط المحاسبى، النشاط الإدارى.

وأصبح يطبق على أى نشاط التحليل التالى:-

ما العمل الذى يتم ؟

من يقوم به؟

إلى أى حد تتوافر الكفاية فى القائمين بالعمل ؟

كيف نزيد الكفاية الإنتاجية للعمل ؟

١.٤.١ لمحة عن فكر تايلور

ولد تايلور بولاية أمريكية فى أوائل النصف الثانى من القرن ١٩ .
وتدرج فى عمله من عامل إلى مشرف ثم مساعد مهندس حتى وصل إلى وظيفة
كبير مهندسين.

وقد أدى تدرجه الوظيفى إلى معرفته بشئون الإنتاج وسيكولوجية العمال وأسباب
انخفاض كفايتهم الإنتاجية، فأخذ يقترح العديد من الدراسات والتجارب المفيدة ثم
قام بتأليف كتاب فى "أصول الإدارة العلمية" فى عام ١٩١٢ ترجم إلى أكثر من
١٢ لغة.

وكان تايلور يقوم بعمل تجارب لزيادة الكفاية الإنتاجية ويخرج من التجربة بعدة
مبادئ إدارية يقوم بتنفيذها وسنعرض تجربة واحدة على سبيل المثال من تجارب
تايلور.

-٢٢-

تجربة التحميل والتفريغ للحديد الخام لتايلور:

الهدف من التجربة:

-إثبات أهمية الاختيار العلمى للأفراد.

-التخطيط الدقيق لخطوات العمل.

-زيادة الإنتاج عن طريق الحافز المادى باستخدام الأجر بالقطعة.

موضوع التجربة :

اختار تايلور عامل قوى البنية يقوم مع مجموعة عمال بتحميل الحديد الخام

وتفريغه فى عربة سكة حديد (شركة لصناعة الصلب فى بنسلفانيا).

مواصفات اختيار العامل (أهمية الاختيار) .

-قوة البنية ولياقة بدنية عالية

-الطموح

-التعاون

وقد تم اختيار العامل بطريقة الملاحظة والمراقبة الدقيقة للعمال خلال تأديتهم

عملهم فى التحميل والتفريغ لمدة ثلاث أيام.

التخطيط لخطوات العمل :

=====

قسم تايلور عملية تحميل الحديد الخام من الأرض حتى تفريغه فى عربات السكة الحديد إلى مراحل كما يلى:

أ- مرحلة تناول الحديد الخام من الأرض

ب- مرحلة حمل الخام من مكان وجوده والسير به إلى عربة السكة الحديد.

ج- مرحلة حمل الخام والسير به على سقالة حتى يبلغ مستوى ارتفاع عربة السكة الحديد

د- مرحلة تفريغ الخام داخل عربة السكة الحديد

هـ- مرحلة العودة لتحميل حمل آخر.

التحفيـز:-

=====

أقنع تايلور العامل المختار بأنه سيرفع أجره اليومى إذا وافق على حمل الحديد الخام حسب التخطيط السابق لخطوات العمل، وقبل العامل العرض.

التجربة:-

=====

تم تنفيذ التجربة وفق التخطيط المرسوم لها مع الملاحظة ورصد النتائج.

نتائج التجربة:-

=====

- ١-زيادة تحميل الحديد الخام أكثر من ٣ أضعاف الكمية العادية قبل التجربة وزيادة أجر العامل ٦٠ عما كان يتقاضاه سابقا.
 - ٢-انخفضت تكلفة تحميل الطن إلى النصف تقريبا.
 - ٣-تحويل الأجر من الأجر بالزمن إلى الأجر بالقطعة.
 - ٤-الاستغناء عن العمال الذين لا يحققون مستوى الأداء المطلوب.
- المبادئ الإدارية التي تم التوصل إليها من تجربة تايلور :-

=====

المبدأ الأول :

=====

أهمية الاختيار العلمي للأفراد للقيام بعمل معين يستلزم مواصفات معينة.

المبدأ الثاني :

=====

التخطيط الدقيق لخطوات العمل.

المبدأ الثالث :

=====

أهمية الحافز المادي لزيادة مستوى الأداء باستخدام نظام الأجر بالقطعة.

المبدأ الرابع :

=====

أهمية التدريب السليم للفرد على خطوات العمل.

لمحة عن فكر فايول

=====

ولد هنري فايول بفرنسا عام ١٨٤١ وتخرج مهندسا وتدرج في الوظائف حتى مدير عام.

وقد توصل إلى عدة مبادئ إدارية لازالت صحيحة حتى الآن .

وقد اهتم فايول بالإدارة على مستوى الإدارة العليا ومستوى الوظيفة الإدارية أيا كانت المشروعات التي تمارس فيها بعكس تايلور الذي تناول الإدارة على مستوى المصنع فقط .

٢٠٤٠١ المبادئ^(١) الإدارية عند فايول:

=====

ظهرت أفكار فايول في كتابه "الإدارة العامة الصناعية" Administration Industrielle et Generate عام ١٩١٦ ، ويعتقد الكثير من كتاب الإدارة أن فايول هو الأب الحقيقي لنظرية الإدارة الحديثة.

(١) يمكن تعريف المبدأ بأنه حقيقة جوهرية أو تعبير عام يتخذ مرشداً للفكر أو التصرف فهو يتميز بالثبات والعمومية ، واسترشاد المدير بمبادئ الإدارة يمكنه أن يتجنب الوقوع في أخطاء جوهرية في عمله ، ولكن المبادئ الإدارية ليست قوانين لأنها يجب أن تأخذ عند التطبيق الظروف المعينة والخاصة والمتغيرة

ومن أفكار فايول تقسيمه أنشطة المنشأة الصناعية إلى :

=====

١-النشاط الفنى (الإنتاج)

٢-النشاط التجارى كالشراء والبيع والمبادلة.

٣-النشاط المالى كالبحث عن رأس المال والاستخدام الأمثل له.

٤-النشاط التأمينى الوقائى كحماية الممتلكات والأشخاص.

٥-النشاط المحاسبى كالقيام بأعداد الحسابات الختامية والميزانية.

٦-النشاط الإدارى كالتهيئة والتنظيم وإصدار الأوامر والتنسيق والرقابة.

صفات المدير عند فايول :

=====

أ-صفات جسميّة مثل الصحة والقوة.

ب-صفات عقلية كالقدرة على الفهم والدراسة والحكم والتقدير والذكاء.

ج-صفات شخصية كالحرص والرغبة فى تحمل المسؤولية والابتكار والمهابة.

د-صفات تربوية كالإلمام العام بالأمور التى لا تتصل بالوظيفة.

هـ-صفات فنية المتعلقة بالوظيفة التى يؤديها.

و-صفات تتعلق بالخبرة والتجربة.

ز-القدرات الإدارية، والفنية، والتجارية، والمالية، والوقائية، والمحاسبية التى

يجب أن تتوافر للقيام بالأنشطة الرئيسية الستة للمنشأة، ولاحظ أن القدرة

الإدارية تزداد أهميتها النسبية كلما ارتفع الفرد فى السلم الإدارى حتى تصبح

أهم القدرات فى مستوى الإدارة العليا.

المبادئ العامة للإدارة فى فكر فايول .

=====

- ١- مبدأ تقسيم العمل ويقصد به مراعاة التخصص.
- ٢- مبدأ تساوى السلطة مع المسئولية.
- ٣- مبدأ النظام Discipline أى عدم الإخلال بالأوامر واحترام الاتفاقيات والنظم.
- ٤- مبدأ وحدة السلطة الأمرة Unity of Command
- ٥- مبدأ وحدة التوجيه Unity of Direction فكل مجموعة من الأنشطة لها نفس الهدف يجب أن يكون لها رئيس واحد وخطة واحدة.
- ٦- مبدأ خضوع المصلحة الشخصية للمصلحة العامة Subordination of individual to General Interest
- ٧- مبدأ مكافأة الأفراد وتعويضهم Remuneration من الناحية المادية.
- ٨- مبدأ تركيز أو توزيع السلطة.
- ٩- مبدأ تدرج السلطة أى تسلسلها من أعلى إلى أسفل.
- ١٠- مبدأ الترتيب وهو ترتيب مادی خاص بالأشياء وترتيب اجتماعى خاص بالأفراد.
- ١١- مبدأ المساواة.
- ١٢- مبدأ استقرار العمالة وعدم تغيير العمال.
- ١٣- مبدأ المبادرة Initiative.
- ١٤- مبدأ التعاون.

عناصر الإدارة عند فايول .

=====

١. التخطيط

٢. التنظيم

٣. إصدار الأوامر

٤. التنسيق

٥. الرقابة

والواقع أن أفكار فايول مازالت فى مجموعها صالحة حتى اليوم.

٥.١ حركة العلاقات الإنسانية The Human Relation Movement

=====

ترى حركة العلاقات الإنسانية سلوك الفرد فى العمل كأحد مظاهر سلوك الفرد فى المجتمع عامة.

فالفرد يكون سلوكه متعاوناً فى العمل إذا كان مستريحاً فى كل نشاطه الاجتماعى.

وترى حركة العلاقات الإنسانية أنه مهما كانت أساليب العمل علمية فإن إجراءات تطبيقها لا جدوى منها طالما أن الأفراد لا يتقوا فيها وغير متعاونين ويعملوا دون حفز ويشعروا كأنهم تروس فى آلة كبيرة لا قيمة ولا وزن لهم.

فالأفراد لا يرغبوا أن يعاملوا كأجزاء من آلة ويجب على الإدارة أن تهتم بالعلاقات الإنسانية كحقيقة هامة إذا كانت تريد أن تجنى ثمار الإدارة العلمية.

وجميع العاملين يأتون إلى مقار أعمالهم وكل منهم له مزاج Temperament وهذا المزاج موروث ليس بالضرورة عن الأب ولكن قد يكون عن الجد أو جد الجد طبقا لتعقيد علم الجينات، Genetics ويعدل هذا المزاج بفعل البيئة، فظروف التنشأة في الطفولة قد تسمح بانطلاق وظهور المزاج الموروث أو ربما تنشأة الطفل على نماذج معينة من السلوك وفي بيئة ثقافية معينة ربما تطور المزاج بصورة تلقى موافقة الوالدين والمجتمع.

فالموظف أذن له مزاج سبق تكوينه ويلون جميع سلوكياته فله ردود أفعال معينة لمواقف العمل بطريقة تعكس خبراته السابقة، وتشبع احتياجاته.

ومن ثم فالموظف له احتياجات أولية وأساسية Primary needs كالحاجة للطعام والملبس والمأوى والراحة وتكوين أسرة والشعور بالأمن كما أن له احتياجات ثانوية Secondary needs مثل الحاجة إلى الصحة والحب والحاجة إلى التقدير وتحقيق الذات.

وربما لا توجد أى مشاكل فى إشباع الحاجات الأساسية والحاجة إلى الصحة ولكن تأتى الصعوبة بالنسبة لإشباع الحاجة إلى التقدير وتحقيق الذات.

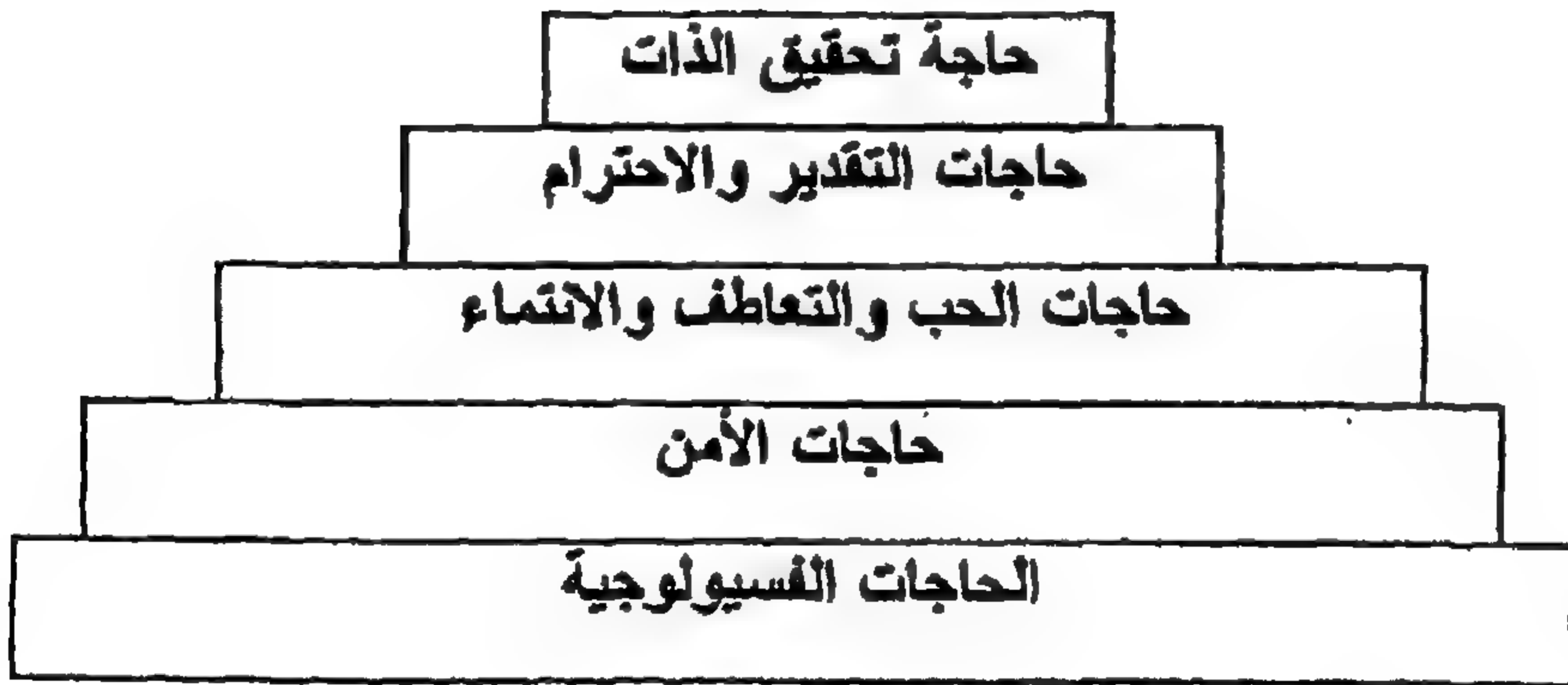
وتمثل الحاجة الأخيرة - تحقيق الذات - التطور الكلى للفرد وما تم الوصول إليه من وظيفة يرى أنها تحقق أو لا تحقق ذاته.

وأهمية هذه الحاجات للإدارة أن إحباطها قد يؤدي إلى انخفاض كبير فى مستويات الأداء فالشخص الذى لا يستطيع أن يحقق طموحاته ويشعر بالإحباط فانه سيحبط أيضا أفضل خطط العمل للإدارة العلمية.

فيجب أن يعامل كإنسان وتحلل الصعوبات التى يشعر بها كما تحلل دوافعه

واتجاهاته.

والمدیر الناجح هو الذی یستطیع أن یرى الأمور من وجهة نظر الموظف ویستطیع بالتالی أن یطبق سیاسات تحظى بقبول الموظفين وتعاونهم لتفیدها. وتعتمد حركة العلاقات الإنسانية على مکتشفات علم النفس الاجتماعی . وقد ازداد الاهتمام بالجانب الإنسانی والسیکولوجی للإدارة بعد مکتشفات ابراهام ماسلو Maslow صاحب النظرية الهرمية للحاجات وذلك کالاتی Hierarchy Theory أنظر شکل ١٠١ هرم الحاجات عند ماسلو.



شکل ١٠١

وقاعدة الهرم

=====

تمثل الحاجات الفسيولوجية والضرورية لبقاء الكائن حيا كالحاجة إلى الطعام والماء والهواء.

والمستوى الثانى .

=====

وهو حاجات الأمن والحاجة إلى أن يعيش الفرد فى هدوء وطمأنينة.

والمستوى الثالث .

=====

حاجات الحب مثل الحاجة إلى تلقى الحب والحاجة إلى منح الحب والحاجة إلى التعاطف مع الآخرين والحاجة إلى الانتماء.

والمستوى الرابع .

=====

حاجات التقدير كالحاجة إلى النجاح والحاجة إلى الاحترام والمكانة الاجتماعية.

والمستوى الخامس .

=====

حاجات تحقيق الذات وهى الحاجة إلى إثبات الوجود والمكانة بين الناس وتشمل الحاجة إلى أن يكون الفرد منتجا أو مبدعا وأن يحقق إمكانياته فى سلوكه فعلى.

٦٠١ المدارس الفكرية الأخرى .

=====

تطور الفكر الإداري وظهر إلى الوجود (المدرسة الاجتماعية ماكس ويبر) وتركز على أهمية العلاقات الخارجية أى العلاقة بين المنظمة والمتعاملين معها. كما ظهر مدرسة القرارات (سيمون) وتركز على أهمية اتخاذ القرارات وتأثير القرارات حيث تهتم بتجميع بيانات صحيحة حتى يصل المدير إلى قرار صحيح الاتجاه وتركز أيضا على تأثير القرار على المرءوسين. وظهر أيضا المدرسة للرياضية أو بحوث العمليات (تشييرشمان) ويقصد ببحوث العمليات تحويل الظواهر إلى رموز ومعادلات رياضية وتوسعت فى استخدام الحاسبات الآلية فى تخزين البيانات لمساعدة الرئيس فى اتخاذ القرار. وأخيرا هناك المدرسة الكلية للإدارة وهى التى تجمع بين كل اهتمامات هذه المدارس.

٧٠١ فكرة الـ Human Touch

=====

ولعل من هذه المدارس ما يمكن تلخيصه فى حروف كلمة Human Touch
H = Hear and listen to him (your employee) السماع والإنصات
U = Understand his feelings للمرءوسين تفهم مشاعر المرءوسين
M = Motivate his talents حفز المواهب والقدرات والمهارات الخاصة
A = Acknowledge his efforts الاعتراف والاقراء بجهود المرءوس

النشط

N = New information must be supplied to him

إمداد المرعوسين بالمعلومات والمعارف الجديدة من خلال الاجتماعات وحلقات المناقشة .

T = Train him

تدريب العاملين

O = Open his eyes and mind

U = Uniqueness

النظر إلى كل مرعوس بأنه فريد

وليس له نظير فهو مخلوق صنعه الخالق جل جلاله، له فرديته وتفرده عن غيره في الفهم والطباع والمزاج والاتجاهات.

C =

H =

N = New information must be supplied to him امداد المرعوسين بالمعلومات

والمعارف الجديدة من خلال الاجتماعات والسينار

T = Train him تدريب العاملين

O = Open his eyes and mind العمل على اتساع نظرة وأفق تفكير العاملين

U = Uniqueness النظر إلى كل مرعوس بأنه فريد وليس له نظير فهو مخلوق صنعه

الخالق جل جلاله، له فرديته وتفرده عن غيره في الفهم والطباع والمزاج والاتجاهات

C = Contact and communicate الاتصال والتفاهم مع المرعوسين

H = Honour him تكريم وتوقير واحترام العاملين هام جداً لحفزهم على العمل

تلخيص

=====

أوضحت الوحدة الاهتمام المعاصر لعلم الإدارة لأنها تعمل على زيادة الإنتاجية وبالتالي إلى ارتفاع مستوى المعيشة خاصة وأن العديد من الدول النامية دخل مجال التصنيع.

كما أوضحت أن الإدارة على مر العصور تسترشد بالفكر الإداري الذي كان سائدا في ذلك الوقت وعرضت تطور الفكر الإداري وفق تتابعه الزمني. فنظرية عدم التدخل سادت عقب الثورة الصناعية وتعنى انطلاق مدير المنظمة في إدارته بحرية دون اعتبار لأي انتقادات صادرة عن بيئة العمل أو المجتمع فمصلحته تحقيق الأرباح فوق أي اعتبار آخر.

ثم ظهرت الإدارة العلمية كرد فعل لأسلوب المحاولة والخطأ الذي كان سائدا قبل ذلك وأول من كتب عن الإدارة العلمية فريدريك تايلور الأمريكي عام ١٩١٢ في كتابه "أصول الإدارة العلمية" وكان يقوم بتجارب ويحصل منها على نتائج يقوم بتطبيقها.

ومن رواد الإدارة العلمية أيضا هنري فايول الفرنسي وهو صاحب تقسيم أنشطة المنظمة إلى ستة أنشطة وله آراء بشأن صفات المدير الجسمية والعقلية والشخصية والتربوية المتعلقة بالخبرة والتجربة والقدرات اللازم توافرها والمقابلة للأنشطة الستة للإدارة كما عرض فايول عدة مبادئ عامة للإدارة لازالت صحيحة في عمومها مثل مبدأ تساوي السلطة والمسئولية ومبدأ وحدة السلطة الأمرة ومبدأ وحدة التوجيه.

كما أن لفايول الفضل فى توضيح عناصر الإدارة من تخطيط وتنظيم وإصدار أوامر وتنسيق ورقابة.

وبعد ذلك عرضت الوحدة حركة العلاقات الإنسانية التى تهتم بالعلاقات الإنسانية وتلبية الاحتياجات الأساسية للفرد وكذا الاهتمام بالاحتياجات الثانوية مثل الحاجة إلى التقدير والحاجة إلى تحقيق الذات.

وعرضت لنظرية ماسلو فى سلم الحاجات حيث الحاجات الفسيولوجية فى قاعدة الهرم وحاجات تحقيق الذات فى قمة الهرم.

ثم عرضت الوحدة المدارس الفكرية الأخرى فى الإدارة منها المدرسة الاجتماعية ومدرسة القرارات ومدرسة بحوث العمليات والمدرسة الكلية للإدارة التى تجمع بين جميع اهتمامات مدارس الإدارة جميعاً.

ثم عرضت مبادئ الإدارة من منظور سيكولوجى اجتماعى علمى والتى تركزها حروف كلمة Human Touch وهى الاستماع للعاملين وتفهمهم وحفزهم وإمدادهم بالمعلومات لتوسيع نظرتهم وأفق تفكيرهم والنظر لكل مرءوس باعتباره فرد فريد عند الاتصال به والتفاهم معه مع تكريمه واحترامه والاعتراف بجهوده.

أسئلة :
=====

السؤال الأول :
=====

أكمل ما يلى

- ١- الإنتاج هو
- ٢- الإنتاجية هى
- ٣- نظرية عدم التدخل تعنى
- ٤- من رواد الفكر الإدارى فى أمريكا وفى فرنسا
- ٥- ظهر فكر تايلور فى كتاب
- ٦- ظهر فكر فايول فى كتاب

السؤال الثانى :
=====

أذكر باختصار تجربة فريدريك تايلور فى تحميل وتفريغ الحديد الخام - و اشرح
المبادئ الإدارية التى تم التوصل إليها من التجربة.

السؤال الثالث : أكمل
=====

- ١- تناول فريدريك تايلور الإدارة على مستوى بينما تناول فايول
الإدارة على مستوى
- ٢- القدرة الإدارية - فى فكر فايول - تزداد أهميتها كلما

٣- يعرف المبدأ الإدارى بأنه

٤- المبدأ الإدارى ليس قانونا لأنه

٥- مبدأ وحدة السلطة الأمرة يعنى

السؤال الرابع :

=====

اشرح ثلاث من المبادئ العامة التى توصل اليها هنرى فايول.

السؤال الخامس :

=====

أذكر عناصر الإدارة لدى هنرى فايول.

السؤال السادس :

=====

تكلم باختصار عن حركة العلاقات الإنسانية.

السؤال السابع :

=====

اصبح إشباع حاجات العاملين أمرا هاما فى الفكر الإدارى الحديث.

اشرح ذلك مع عرض نظرية ماسلو.

الوحدة الثانية

=====

وظائف الإدارة Functions of Management

=====

١٠٢ مفهوم الإدارة

٢٠٢ التفرقة بين وظائف المشروع ووظائف الإدارة

٣٠٢ التخطيط أولى خطوات الإدارة

٤٠٢ التنظيم

٥٠٢ التشكيل

٦٠٢ التوجيه

٧٠٢ الرقابة آخر وظائف الإدارة

تلخيص - أسئلة

الوحدة الثانية

=====

وظائف الإدارة Functions Of Management

=====

١٠٢ مفهوم الإدارة The Concept of Management

=====

أصبحت عوامل الإنتاج فى المفهوم العصرى ثلاثة هى:

القوى العاملة Manpower والأموال Money والإدارة Management
ويطلق عليها 3Ms.

والبعض يقسمها إلى خمسة عوامل بإضافة الآلة Machines والمواد
Materials وتسمى 5Ms والبعض الآخر يقسمها إلى عشرة أقسام بإضافة
الطرق Methods والقياس Measurement والصيانة Maintenance
والتسويق Marketing والدقة البالغة Minute ويطلق عليها حينئذ 10 Ms
فيمكن أن ننظر للإدارة أنها أحد عناصر الإنتاج أى أحد عناصر الـ 3M s
المستول عن تشغيل باقى العناصر.

فبدون الإدارة تبقى عوامل الإنتاج غير موظفة .

وللإدارة مفاهيم أخرى يحسن الإلمام بها منها :

المفهوم الوظيفى :

=====

الإدارة نشاط يقوم به الرؤساء لتحقيق الأهداف وهذا النشاط يتضمن التخطيط،

والتنظيم، التشكيل، التوجيه والرقابة.

المفهوم الرياضى :

=====

هى عملية اتخاذ القرارات التى تحكم تصرفات المرءوسين فى استخداماتهم
للإمكانات المتاحة.

المفهوم التنظيمى :

=====

هى الوحدة الإدارية التى تقوم بمجموعة محددة من الواجبات لتحقيق أهداف
معينة.

مجموعة من المبادئ والقواعد .

=====

وهناك المفهوم الذى يركز على كونها مجموعة من المبادئ والقواعد توضع فى
إطار عام يمثل مجالات للبحث والدراسة وهو ما يوضحه علم الإدارة.

المفهوم العضوى .

=====

الشخص أو الأشخاص الذين يديرون المنظمة لتحقيق أهدافها.

وسنأخذ فى هذه الوحدة بالمفهوم الوظيفى والمفهوم العضوى .

فالمدير هو الذى يخلق داخل منظمته البيئة التى تسهل من تحقيق أهدافها فهو
يخطط أعمال مرءوسيه ويختارهم ويدربهم، وينظم علاقات العمل، ويوجه عملهم
ويحفزهم، ويقيس النتائج الفعلية ويصحح الانحرافات.

٢٠٢ التفرقة بين وظائف المشروع ووظائف الإدارة

=====

The Difference between Functions of the Organization and Functions of Management

يجب أن نفرق بين وظائف المشروع ووظائف الإدارة. فالأولى تمثل الأنشطة الخاصة بالمشروع مثل الإنتاج والتسويق والتمويل وشئون الأفراد والتي يجب على المشروع القيام بها لتحقيق أهدافه. ويلاحظ أن وظائف المشروع تختلف من منظمة لأخرى فالنشاط الإنتاجي بمفهومه السلعي لا يوجد في منظمات الخدمات مثل البنوك وشركات التأمين والمنشآت التجارية وإن كانت تنتج خدمات أو تقدم خدمات. أما وظائف الإدارة فهي عامة Universal ولا تختلف من مشروع لآخر ومشاركة بين كل الأنشطة الجماعية المنظمة. وتصنف الأنشطة الإدارية إلى خمسة وظائف وهي نفس الوظائف التي يقوم بها المدير وهي :

١- التخطيط Planning

٢- التنظيم Organizing

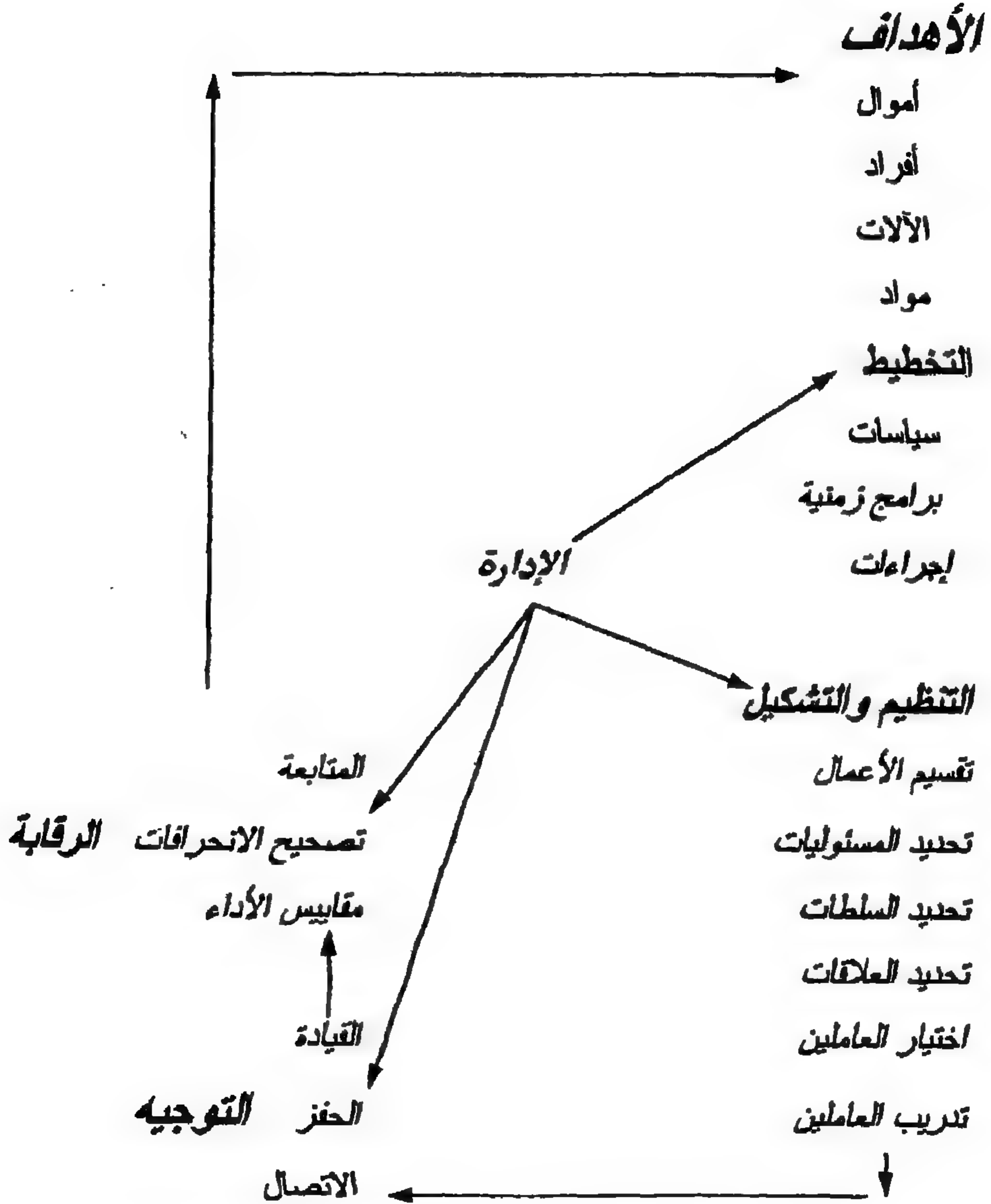
٣- التشكيل Staffing

٤- التوجيه Directing

٥- الرقابة Controlling

وهذا التصنيف لا يعنى أن الوظائف الإدارية مستقلة عن بعضها البعض فهي في الواقع متداخلة وعجلة العملية الإدارية دائمة الحركة ولا تتوقف عن الدوران.

أنظر شكل ١٠٢



شكل رقم ١٠٢

سنتكلم باختصار عن كل وظيفة من وظائف الإدارة الخمسة ثم نشرح كل منها بالتفصيل.

٣.٢ التخطيط أولى وظائف الإدارة Planning

=====

يقصد بالتخطيط مرحلة التفكير التى تسبق التنفيذ لتحديد ما يجب عمله ؟

وكيف يتم ؟

ومتى يتم ؟

أى أن وظيفة التخطيط تتضمن :

أ-تحديد الأهداف (ما يجب عمله)

ب-وضع السياسات (التي توجه المسؤولين عند اتخاذ القرارات) (ما يجب عمله

وكيف يتم)

ج-عمل البرامج الزمنية للتنفيذ خلال فترة زمنية محدودة (كل ٣ شهور مثلا)

(متى يتم)

د-تكوين الاجراءات أى الخطوات التفصيلية لتنفيذ الأعمال . (كيف يتم)

ويتم التخطيط على مستوى المنظمة بالكامل وعلى مستوى كل نشاط خاص بها

(إنتاج /تسويق /إدارة مالية /أفراد) .

كما يتم التخطيط على مستوى الإدارة العليا والإدارة الوسطى ومستوى

الأشراف.

فالتخطيط رأسى وأفقى أنظر شكل ٢.٢

التخطيط رأسى وأفقى

إنتاج	التسويق	إدارة إدارة	التنظيم إدارة	عليا وسطى	الأفراد	التخطيط
		إشراف	راف			
			التخطيط			

شكل ٢٠٢

٤٠٢ التنظيم Organizing كوظيفة إدارية :

يقصد بالتنظيم تحديد الأنشطة التي ينبغي على المنشأة القيام بها لتحقيق أهدافها (نشاط إنتاجي - نشاط تسويقي نشاط مالي - نشاط شئون عاملين - نشاط مكتبي وتهيئة ظروف العمل الخ) .

ويشمل التنظيم تقسيم الأعمال وتحديد المسؤوليات والسلطات والعلاقات بين الأفراد رأسيا وأفقيا وأحيانا يشار إلى ما سبق بالهيكل التنظيمي.

٥٠٢ التشكيل Staffing كوظيفة إدارية :

يقصد به تشغيل التنظيم وتنمية الهيئة الإدارية وتنطوي هذه الوظيفة على:
أ- اختيار العاملين وفق احتياجات الوظائف وتوصيفها.

ب- تدريب العاملين.

ج- تقديم الحوافز المادية والمعنوية لهم لضمان مستوى أداء مرتفع.

٦٠٢ التوجيه Directing كوظيفة إدارية :

=====

يقصد بالتوجيه الاتصال بالمرءوسين و إرشادهم خلال تأدية أعمالهم وحفزهم ورفع روحهم المعنوية للحصول على تعاونهم اختياريًا وقيادتهم.

٧٠٢ الرقابة Controlling آخر وظائف الإدارة :

=====

يقصد بالرقابة التأكد أن ما تم أو يتم مطابق لما أريد إتمامه.

والرقابة مستمرة أثناء وبعد تنفيذ العمل.

وتتضمن وظيفة الرقابة تحديد مقاييس الأداء ومقارنتها بالأداء الفعلي وإيجاد حلول لأي انحراف عن تلك المقاييس.

وتستمر عجلة الإدارة في الدوران.

تلخيص

=====

عرضت الوحدة مفهوم الإدارة باعتبارها أحد عناصر الإنتاج المسئول عن تشغيل باقى العناصر وأوضحت المفهوم الوظيفى للإدارة كنشاط يقوم به الرؤساء لتحقيق الأهداف.

وأشارت إلى المفهوم الرياضى والمفهوم التنظيمى والمفهوم الذى يعتمد على إطار من المبادئ والقواعد والمفهوم العضوى.

ووصلت إلى المفهوم الذى سنأخذ به فى هذا الكتاب وهو المفهوم الوظيفى العضوى.

فالمدير هو الذى يخلق داخل منشأته البيئة التى تمكنها من تحقيق أهدافه. فهو يخطط أعمال مرءوسيه ويختارهم ويدربهم، وينظم العمل وعلاقاته، ويوجه عملهم ويحفزهم، ويقيس النتائج الفعلية ويصحح الانحرافات.

وفرقت الوحدة بين وظائف المشروع ووظائف الإدارة وعرضت بعد ذلك وظائف الإدارة من تخطيط وتنظيم وتشكيل وتوجيه ورقابة.

أسئلة :

=====

السؤال الأول :

=====

ضع علامة (✓) أمام الإجابة الصحيحة:

- أ- وظائف الإدارة ☐ مستقلة عن بعضها
☐ متداخلة
- ب- التخطيط هو مرحلة التفكير التي ☐ تسبق التنفيذ
☐ تتزامن مع التنفيذ
- ج- التخطيط يتضمن تخطيط وظائف الإدارة على مستوى الإدارة العليا والوسطى والأشراف فهو تخطيط ☐ رأسى
☐ رأسى وأفقى
- د- تتم العملية الرقابية ☐ بعد تنفيذ العمل
☐ خلال وبعد تنفيذ العمل

السؤال الثانى:

=====

- أ- التخطيط هو عملية التفكير التي تستهدف
- ب- يقصد بالتنظيم تحديد الأنشطة و
- ج- يقصد بالتشكيل
- د- يقصد بالتوجيه

السؤال الثالث :

=====

قل ما تعرفه عن الإدارة والـ SMs

الوحدة الثالثة

=====

Planning

التخطيط

=====

=====

١.٣ مقدمة Introduction

٢.٣ معنى التخطيط

٣.٣ أهمية التخطيط

٤.٣ خطوات التخطيط

٥.٣ أنواع التخطيط

١.٥.٣ خطط الأهداف

٢.٥.٣ خطط السياسات

٣.٥.٣ خطط الاجراءات

٤.٥.٣ خطط القواعد

٥.٥.٣ خطط البرامج

٦.٥.٣ الميزانيات التقديرية أو الموازنات التخطيطية

تلخيص

أسئلة

الوحدة الثالثة

=====

Planning

=====

التخطيط

=====

١٠٣ مقدمة Introduction

=====

يحدد المدير الناجح أهداف واضحة مستمدة من نظام الشركة ويضع الطرق الملائمة لتحقيقها

وتسعى الإدارة الحديثة إلى نمو المشروع وتطويره ، لتحقيق الأرباح ليس هدفاً في ذاته ولكن إنتاج سلعة أو خدمة على مستوى عال من الجودة وبأسعار معقولة هو الذي يحقق الأرباح.

وبالتالي فإن الوظيفة التخطيطية هامة جداً للبحث عن الأفكار الجديدة ووضعها موضع التطبيق العملي.

٢٠٣ معنى التخطيط The Concept of Planning

=====

سبق أن أوضحنا أن التخطيط عملية تفكير تسبق التنفيذ لتحديد ما يجب عمله ؟ وكيف يتم؟ ومتى يتم؟ ومن الذي يقوم بالعمل.

فالتخطيط يتعامل مع المستقبل فهو ممارسة بعد النظر والأعداد للمستقبل

فالإدارى يحاول عن طريق التخطيط توقع الأحداث، والأعداد لكل طارئ، ورسم الأنشطة المتتابة لتحقيق الهدف.

٣.٣ أهمية التخطيط The Importance of Planning

=====

التخطيط هو أولى خطوات وظائف العملية الإدارية فجميع وظائف الإدارة الأخرى من تنظيم وتشكيل وتوجيه ورقابة ترتكز على التخطيط .

(أنظر شكل ١.٣)

فالمدير ينظم ويشكل ويوجه ويراقب لكي يضمن تحقيق الأهداف طبقا للتخطيط الذى وضعه .

التخطيط أساس وظائف الإدارة الأخرى

الإدارة Management			
التنظيم Organizing	التشكيل Staffing	التوجيه Directing	الرقابة Controlling
التخطيط Planning			

شكل ١.٣

وبدون التخطيط تصبح قرارات المنظمة عشوائية ويمكن أن تشبه بسفينة فى البحر لا يعرف ربانها المكان الذى يريد أن يتجه إليه.
فالتخطيط هام للآتى:

أ- للتغلب على التغيرات فى المستقبل وعدم التأكد.

- ب-يؤدي إلى التركيز على أهداف المنظمة وبالتالي يقل الاهتمام بالأنشطة الفرعية والأعمال غير المرتبطة بموضوع الهدف.
- ج-يحقق الوفرة في التكاليف بسبب الاهتمام الكبير بالتشغيل الكفء واستبعاد الأنشطة غير الضرورية مرتفعة التكاليف.
- د-أحكام الرقابة قبضون أهداف مخططة لا توجد رقابة لصعوبة الحكم على أداء العاملين.

٤٠٣ خطوات التخطيط Steps of Planning

=====

للتخطيط ستة خطوات هي :

أ-تحديد الأهداف.

ب-وضع الفروض التخطيطية.

ج-تحديد البدائل.

د-تقييم البدائل.

هـ- الاختيار.

وتكوين الخطة الرئيسية والخطط الفرعية المشتقة.

١٠٤٠٣ تحديد الأهداف

=====

الخطوة الأولى في التخطيط هي تحديد أهداف تخطيطية للمنظمة كلها كوحدة واحدة، ثم تحدد أهداف الإدارات الرئيسية في ضوءها، ثم أهداف الأقسام داخل

كل إدارة في ضوء هدف تلك الإدارة وهكذا حتى يحقق "وحدة الأهداف" مع مراعاة أن التخطيط رأسى وأفقى كما سبق توضيحه.

٢٠٤٠٣ الفروض التخطيطية

=====

وهي البيانات التي ستوضع على أساسها الخطة والتي تمثل المستقبل ، الأمر الذي يتم فيه الحاجة إلى تنبؤات مستقبلية مثل:

طبيعة الأسواق في المستقبل، التكاليف ، الضرائب، كيفية تمويل التوسع ، البيئة السياسية، مرونة الطلب.

ويمكن أن تصنف الفروض التخطيطية إلى:

أ- فروض لا يمكن السيطرة عليها non-controlable

مثل السياسات الضريبية ومستقبل مستوى الأسعار.

ب- فروض يمكن السيطرة عليها إلى حد ما semi-contralable

مثل كفاءة العمال ومعدل دوران العمل (استقالة العمال)

ج - فروض يمكن السيطرة عليها cntralable.

مثل اختيار موقع المصنع، فتح أسواق جديدة.

ويجب الاتفاق على الفروض فقد يتنبأ أحد المديرين بأن زيادة الأسعار ستكون

١٠ % بينما يتنبأ آخر بالزيادة ستكون ٥٠ % وإلا فقد التخطيط تناسقه.

كما يجب أن يعلم المرء عوسين - كل حسب مستواه الإدارى - بقدر مناسب من تلك الفروض.

٣٠٤٠٣ تحديد البدائل

وهى الخطوة المنطقية التالية، فمن النادر أن نجد خطة ليس أمامها إلا بديل واحد، وكثيرا ما يثبت أن البديل غير الواضح من أول وهلة هو البديل الأفضل.

٤٠٤٠٣ تقييم البدائل

يتم الموازنة بين البدائل المختلفة وفحص مزايا وعيوب كل منها فى إطار الأهداف والفروض التخطيطية.

فقد يكون أحد البدائل محققا لأرباح ضخمة ولكنه يتطلب أموالا طائلة يستحيل أن تدبر.

وقد يكون بديلا آخر محققا لأرباح أقل ولكن بتكاليف متواضعة يسهل الحصول على التمويل اللازم لها.

وعلى أية حال فإن الموازنة بين البدائل قد تتطلب أحيانا استخدام بحوث العمليات والاستعانة بالحاسب الآلى.

٥٠٤٠٣ اختيار الخطة المقترحة

يتم اختيار أفضل الخطط البديلة ويتم الاختيار فى ضوء الاجابة على أسئلة مثل:

١- هل الخطة التى وقع عليها الاختيار سهلة التنفيذ أم معقدة؟

- ٢- هل تلقى قبول المنفذين من العاملين؟
 - ٣- هل هي مرنة يمكن تعديلها لتقابل التغيرات ؟
وما مدى هذه المرونة؟
 - ٤- ما هي المعدات الجديدة اللازمة لتنفيذها ؟
وكم تتكلف؟
وهل التمويل متاح؟
 - ٥- هل تحتاج إلى تدريب العاملين؟
وما هو التدريب اللازم.
وفي أى المستويات؟
وكم عدد المتدربين؟
- ٣٠٤٠٣ تكوين الخطط الفرعية المشتقة

=====

يقوم كل مدير إدارة نوعية وكل رئيس قسم تابع له بأعداد خطة فرعية مشتقة من الخطة الأصلية ويتم ذلك بالتدرج إلى أسفل التنظيم حتى يتم أعداد خطة تفصيلية لكل نشاط مشتقا من الخطة التي تعلوه في التنظيم.
وبدون هذه الخطط الفرعية المشتقة لا تصبح الخطة الرئيسية حقيقة وواقع.

٥.٣ أنواع الخطط Types of Plans

يمكن تصنيف الخطط إلى الأنواع التالية :

- ١- خطط الأهداف.
 - ٢- خطط السياسات.
 - ٣- خطط الاجراءات.
 - ٤- خطط القواعد.
 - ٥- خطط البرامج
 - ٦- الميزانيات التقديرية أو الموازنات التخطيطية.
- وستكلم عن كل منها بإيجاز.

١.٥.٣ خطط الأهداف Objectives

الأهداف هي الغايات المطلوب الوصول إليها في المستقبل فهي الغاية التي يتجه إليها التخطيط وهي أيضا غاية وظائف الإدارة الأخرى من تنظيم وتشكيل وتوجيه ورقابة.

وتحدد الأهداف في صورة كمية بان تحدد رقم الكميات المطلوب إنتاجها أو زمن إنجازها أو قيمتها بالجنيهاً أو النسبة المئوية اللازمة لإنتاجها

فالتقدير الكمي الرقمي للأهداف يمكن من الحكم على مدى تحقيق المنظمة لتلك الأهداف.

وتوجد بالمنظمة سلسلة متدرجة من الأهداف تغطي كل مستوياتها التنظيمية وذلك على الوجه التالي:
تسلسل الأهداف:

- أ- أهداف رئيسية على قمة التنظيم تحدد بمعرفة نظام الشركة ومجلس الإدارة.
 - ب- أهداف لكل إدارة من إدارات المنظمة تحدد بمعرفة مدير الإدارة ومعاونيه وتكون منبثقة من الأهداف الرئيسية.
 - ج- أهداف لكل قسم تحدد بمعرفة رئيس القسم ومعاونيه ومنبثقة من أهداف الإدارة التي يتبعها.
 - د- أهداف المشرف على العمال يضعها مع عماله منبثقة من أهداف القسم يحدد فيها الهدف المطلوب تحقيقه من كل عامل.
- ويطلق على هذه السلسلة المتدرجة من الأهداف "هيراركية الأهداف" Hierarchy of Objectives أو هرم الأهداف حيث ترتبط الأهداف رأسياً من قمة التنظيم إلى أسفله.
- وينبغي قدر الإمكان اشتراك كل فرد بالتنظيم في عملية تحديد أهدافه مما يشجعه على التفكير وبتفهمه الجيد للأهداف وبالتالي يتعاون على إنجازها.

٢٠٥٠٣ خطط السياسات Policies

السياسات هي المبادئ التي تقوم عليها أنشطة المنظمة ترشد المرعوسين توجههم عند اتخاذهم القرارات وتعتبر السياسات من الأمور الضرورية عند تفويض السلطة فتساعد المفوض إليه بالإرشادات والخطوط العريضة لما يجب عمله.

أنواع السياسات

=====

تصنف السياسات إلى ثلاثة أنواع :

أ- سياسات أساسية:

=====

وتصدر عن المؤسسين للمنظمة وتدون في القانون النظامي للشركة وهي عامة وشاملة وتتصل بأهداف المنظمة وهي هامة جدا وتعتبر أساس للسياسات الأخرى.

ب- السياسات العليا:

=====

تصدر عن مجلس الإدارة وتشتق من السياسات الأساسية ولكنها أكثر تفصيلا منها وتستخدم بواسطة الإدارة الوسطى أى مديري الإدارات.

ج- السياسات الفرعية:

=====

تصدر عن الإدارات وتشتق من السياسات العليا وهي بمثابة السياسات التشغيلية وتستخدم بواسطة رؤساء الأقسام والمشرفين وتتعلق بنشاط معين مثل الإنتاج، الشراء، البيع، التخزين، التمويل، التعيين، التدريب الخ

وقد تكون السياسات مكتوبة أو غير مكتوبة ويفضل أن تكون مكتوبة خاصة في الموضوعات الجدلية مثل تعيين العاملين وفصلهم.

أما إذا كانت السياسات تتطوى على أمور سرية فمن الأفضل أن تكون غير مكتوبة لدواعى السرية والأمن.

٣٠٥٠٣ خطط الإجراءات Procedures

=====

الإجراءات هي مرشد للعمل وتتضمن التفاصيل الدقيقة للطريقة التي تتبع لتنفيذ عمل معين مثل إجراءات الشراء وإجراءات البيع وإجراءات التعيين وإجراءات صرف بدل سفر وهي توجد فى جميع المستويات الإدارية (عليا-وسبطى-مباشر) ولكنها تصبح أكثر تفصيلا وأكثر دقة فى المستويات السفلى ويرجع ذلك إلى الحاجة إلى وصف أفضل وسيلة واحدة للتنفيذ، وتخفيض الحاجة إلى التصرف وتحقيق الرقابة الدقيقة.

وتوجد الإجراءات بجميع الإدارات بما فى ذلك المصنع والمكتب. فهناك إجراءات تصنيع منتج معين وإجراءات تنفيذ نوع معين من العمل الكتابى. وتطبق الإجراءات على النوع المتكرر من العمل وبالتالي تعفى المدير من التفكير فيما يجب عمله بالنسبة لهذا النوع من العمل. ويجب أن تكون الإجراءات واضحة ومفهومة من جميع المستخدمين لها.

٤.٥.٣ خطط القواعد Rules

القواعد هي طريق القيام بالأعمال اللازمة أو الامتناع عن عمل بعض التصرفات ويتم اختيارها من بين البدائل. وتختلف القواعد عن الإجراءات في كونها لا تحدد أي تتابع زمني مثلا "ممنوع التدخين". وتختلف أيضا القواعد عن السياسات في كونها لا تسمح بحرية التصرف عند تطبيقها.

٥.٥.٣ خطط البرامج Programs

البرامج عبارة عن خليط من السياسات والإجراءات والقواعد وغيرها من العناصر الضرورية لتنفيذ عمل معين. عادة ما تكون البرامج مؤيدة بالأموال اللازمة وبالميزانيات التقديرية التشغيلية. وقد تكون البرامج رئيسية أو مشتقة. ومن أمثلة برنامج رئيسي برنامج لشركة نقل بري بشراء أسطول عربات مكيفة يكلف مليار جنية. ومن أمثلة البرامج المشتقة من هذا البرنامج الرئيسي مثل :
- برنامج لتوفير قطع الغيار
- برنامج لتدريب عمال الصيانة وتدريبهم.

- برنامج لتدريب السائقين
- برنامج لتعديل مواعيد الأوتوبيسات.
- برنامج للتمويل والتأمين
- برنامج إعلانات لعمل الدعاية الكافية

٦٠٥٠٣ الميزانيات التقديرية أو الموازنات التخطيطية Budgets

الميزانية التقديرية عبارة عن قائمة تبين النتائج المتوقعة بالأرقام في شكل مبالغ مالية أو ساعات عمل أو وحدات إنتاج أو ساعات عمل الماكينات أو أى مقياس رقمي آخر مثل:

- الميزانية التقديرية للإنتاج
- الميزانية التقديرية للمشتريات
- الميزانية التقديرية للمبيعات
- الميزانية التقديرية للمخزون
- الميزانية التقديرية للقوى العاملة
- الميزانية التقديرية النقدية

ومن أهم الميزانيات التقديرية أو الموازنات التخطيطية هي الميزانية التقديرية للمبيعات باعتبارها أساس لكل الميزانيات الأخرى. وتكون الميزانية التقديرية لفترة زمنية معينة مع تقسيم المعلومات داخلها إلى فترات زمنية أقصر.

فالميزانية التقديرية لمدة عام تنقسم إلى أشهر والميزانية التقديرية لمدة شهر تنقسم إلى أيام أو ساعات.

و إعداد الميزانية التقديرية لأول مرة عملية صعبة أما الميزانيات التقديرية التالية فتكون أسهل لاعتمادها على أرقام الميزانية التقديرية السابقة بالرغم من كونها تنظر للمستقبل وتتنبأ بالأمور.

وينبغي عند التنبؤ Forecasting أخذ البيئة العامة والمناخ الاقتصادي وحسابات التنبؤ كمعدل زيادة الناتج القومي ومرونة الطلب، نشاط التجارة الخارجية، الرسوم الجمركية ومدى حمايتها للإنتاج المحلي، درجة المنافسة بيسن الإنتاج المحلي والسلع المستوردة.....الخ

تلخيص:

=====

أوضحت الوحدة معنى التخطيط وأهميته فهو أولى خطوات العملية الإدارية وترتكز عليه وظائف الإدارة الأخرى.

ثم عرضت خطوات التخطيط من تحديد الأهداف العامة وأهداف الإدارات والأقسام، ثم الفروض التخطيطية وهي البيانات المستقبلية التي توضع على أساسها الخطة، ثم تحديد البدائل وتقييمها فاختيار الخطة المقترحة وتكوين الخطط الفرعية المشتقة.

بعد ذلك عرضت أنواع الخطط وهي خطط الأهداف وخطط السياسات وخطط الاجراءات وخطط القواعد وخطط البرامج وأخيرا خطط الميزانيات التقديرية أو الموازنات التخطيطية.

أسئلة :-

=====

السؤال الأول

=====

أكمل مكان النقط الخالية

١- التخطيط هو أولى خطوات وظائف العملية الإدارية وتتركز عليه

.....

٢- التخطيط يؤدي إلى أحكام الرقابة لأنه

٣- الخطوة الأولى في التخطيط هي

٤- يقصد بالفروض التخطيطية

٥- السياسات هي

السؤال الثاني

=====

"يتبع في التخطيط خطوات التفكير المنطقي". اشرح هذه العبارة بتحديد خطوات

التخطيط مع شرح مختصر لكل منها.

السؤال الثالث

=====

اشرح مفهومك للخطط الفرعية المشتقة وما مدى أهميتها؟

السؤال الرابع

=====

أذكر أنواع السياسات وتكلم باختصار عن مصدر كل نوع منها.

السؤال الخامس

=====

أكمل في مكان النقط

- ١- تحدد الأهداف في شكل كمي مثل
- ٢- يطلق على السلسلة المتدرجة من الأهداف اصطلاح
٣- تساعد السياسات المفوض إليه عند استخدام سلطته بتزويده
.....
- ٤- السياسات الأساسية يضعها وتكون مدونة في
- ٥- الاجراءات هي مرشد للعمل وتتضمن
- ٦- تختلف القواعد عن السياسات في كونها وتختلف عن
الاجراءات في كونها

السؤال السادس

=====

عرف البرنامج مع إعطاء مثال لبرنامج رئيسي وبرنامج مشتقة.

السؤال السابع

=====

اكتب ما تعرفه عن الميزانيات التقديرية أو الموازنات التخطيطية مع إعطاء أمثلة

الوحدة الرابعة

=====

Organizing

=====

التنظيم

=====

١٠٤ معنى التنظيم

٢٠٤ مكونات التنظيم

٣٠٤ مبادئ التنظيم

٤٠٤ أنواع التنظيم

٥٠٤ أنواع التنظيم الرسمي

٦٠٤ الخرائط التنظيمية

٧٠٤ تفويض السلطة

٨٠٤ اللامركزية

٩٠٤ اللجان

تلخيص

أسئلة

الوحدة الرابعة

=====

التنظيم Organizing

=====

=====

١٠٤ معنى التنظيم The concept of organization

=====

سبق أن عرفنا التنظيم بأنه تحديد للأنشطة التي تقوم به المنظمة، وتقسيم الأعمال، وتحديد المسؤوليات والسلطات والعلاقات بين الأفراد رأسياً وأفقياً لتحقيق أهداف محددة.

٢٠٤ مكونات التنظيم Components of organization

=====

مكونات التنظيم أربعة هي :

أ- العمل

ب- الأشخاص

ج- أماكن العمل

د- العلاقات

فالعمل والأنشطة يجب أن تحدد أولاً ثم تقسم إلى أجزاء للحصول على مزايا تقسيم العمل والتخصص.

والأشخاص تسند إليهم الأعمال أخذاً في الاعتبار مهاراتهم وخبراتهم وسلوكياتهم حتى يتناسب الجزء من العمل مع المسند إليه هذا الجزء.

وأماكن العمل وبيئة العمل تتطوى على الموقع والتصميم الداخلى لأماكن العمل
وتهئية ظروف العمل من إضاءة وتهوية والإقلال من الضوضاء و أعداد
نماذج واستمارات العملالخ

أما العلاقات فيقصد بها العلاقات بين العمل والأشخاص وأماكن العمل.

٣٠٤ مبادئ التنظيم Principles of Organization

هناك عدة مبادئ للتنظيم الجيد منها :

- ١- مبدأ تحديد وحدة الهدف ومساهمة كل وحدات التنظيم فى تحقيقه.
- ٢- مبدأ قيام التنظيم حول الوظائف وليس الأشخاص، مع إعداد ترتيب
وتوصيف للوظائف.
- ٣- مبدأ مراعاة نطاق الإشراف المناسب من ٥ إلى ٨ تقريبا فى قمة التنظيم
ويزداد فى قاعدة التنظيم، ويتوقف أيضا على طبيعة العمل وعمما إذا كان
متماثلا أو مختلف.
- ٤- مبدأ تكافؤ السلطة مع المسئولية.
- ٥- مبدأ وحدة السلطة الأمرة أو وحدة الرئاسة.
- ٦- مبدأ تفويض السلطة.
- ٧- مبدأ تحمل المسئولية وعدم تفويضها.
- ٨- مبدأ تقسيم العمل والتحديد الوظيفى لكل وحدة تنظيمية.
- ٩- مبدأ تحديد المستويات الإدارية أو التدرج فى السلطة.

١٠- مبدأ مرونة التنظيم لمقاومة أى متغيرات.

٤٠٤ أنواع التنظيم Types of Organization

يوجد نوعان من التنظيم :

١٠٤٠٤ تنظيم رسمى :

هو التنظيم الذى يتم بناء على القانون الأساسى واللوائح والقرارات الرسمية، ويوضح السلطات والمسئوليات والاختصاصات والعلاقات بين أعضاء التنظيم.

٢٠٤٠٤ تنظيم غير رسمى:

وهو التنظيم الذى تلجأ إليه الجماعة دون سند قانونى فيلتقوا حول شخصية معينة يطيعونها عن رضا وتؤثر فيهم ويتأثروا بها.

٥٠٤ أنواع التنظيم الرسمى

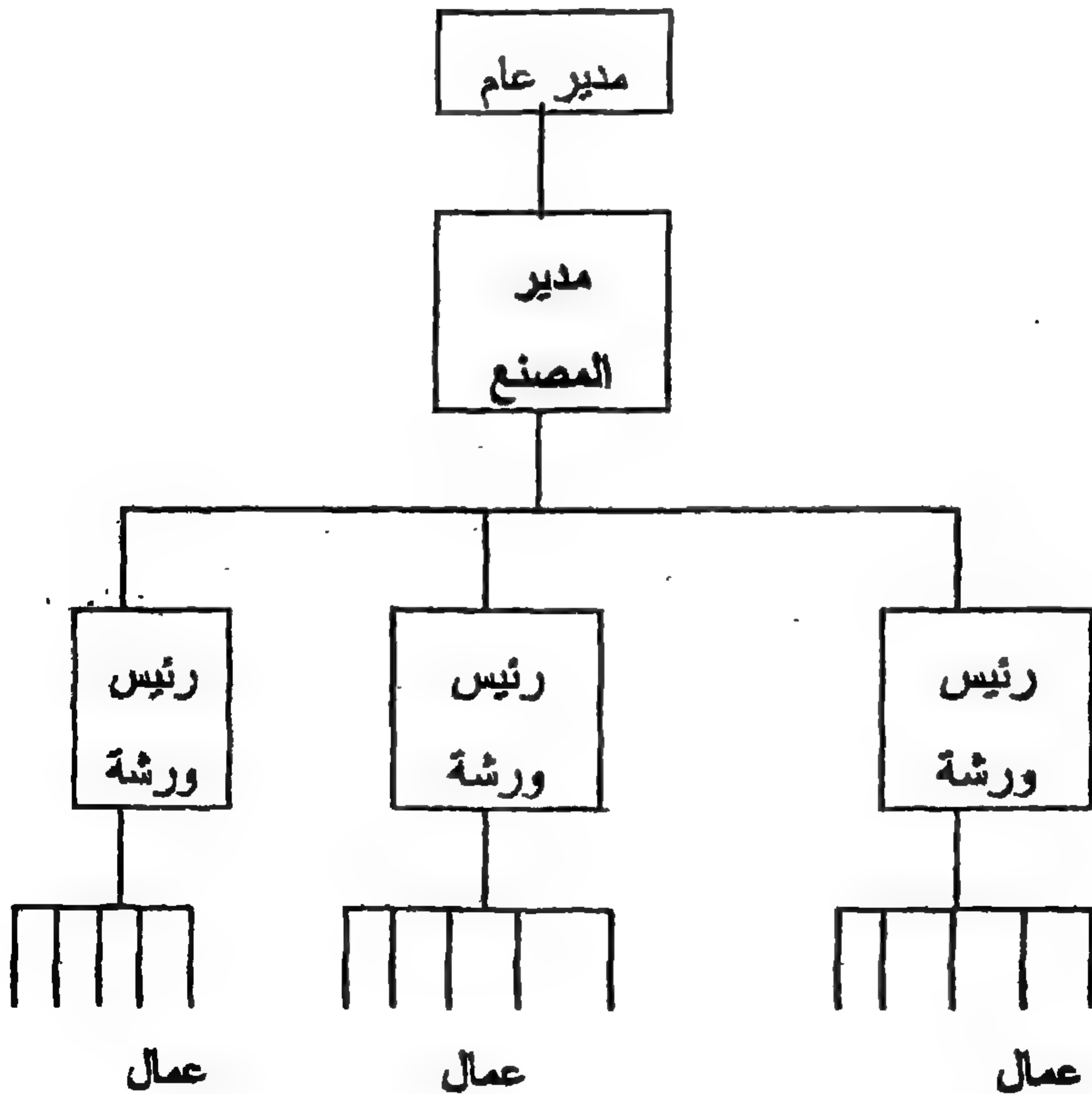
يوجد ٣ أنواع رئيسية من التنظيم الرسمى:

١٠٥٠٤ التنظيم الرأسى Line Relationships

تبدأ السلطة فى قمة الخط وتتحرك لأسفل فى خط مستقيم حتى الموظف المنفذ

وكل فرد يعرف بوضوح رئيسه الذى يتلقى منه التعليمات، كما يعرف بوضوح مرؤسيه الذين يصدر إليهم التعليمات وهو نظام يشبه النظام العسكرى ويصلح فى بعض المنظمات الصغيرة ولا يصلح فى المنظمات متعددة الأنشطة. والسلطة فى هذا النوع من التنظيم تسمى السلطة التنفيذية Line Authority وهيكل التنظيم يسمى هيكل تنفيذى. انظر الشكل ١٠٤

تنظيم رأسى

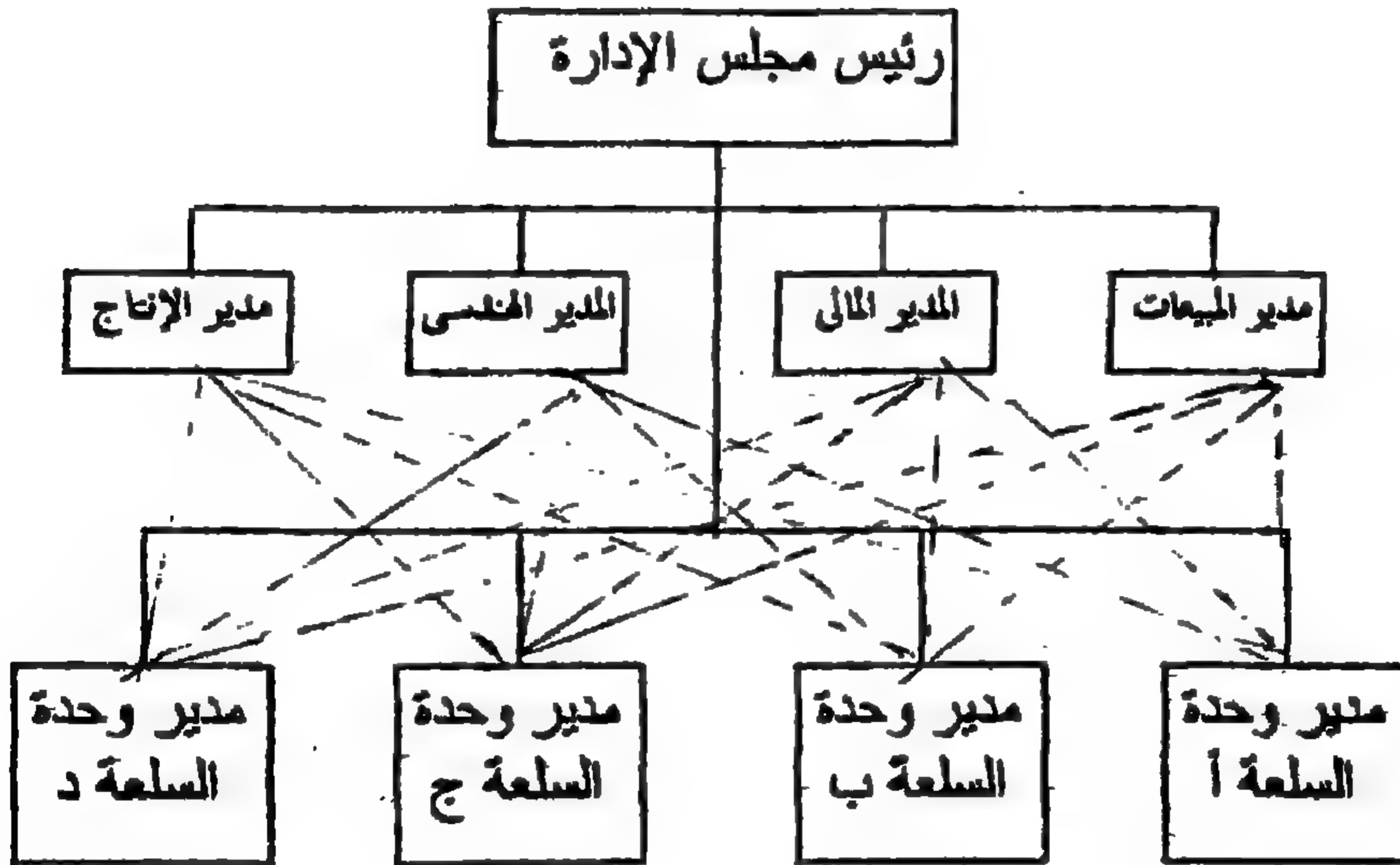


شكل ١٠٤

٢٠٥٠٤ التنظيم الوظيفي Functional Relationships

يقوم على أساس التخصص وتقسيم العمل وفي هذا التنظيم تتوجه إدارة ما أو فرد ما متخصص بالقيام بنشاط متخصص في إدارة أو إدارات أخرى لضمان القيام بهذا النشاط بطريقة سليمة.

والعاملون بالإدارات الأخرى ينفذوا توجيهاته لا لكونه رئيسا عليهم وله سلطة تنفيذية ولكن باعتبار أن له سلطة وظيفية. أنظر شكل ٢٠٤

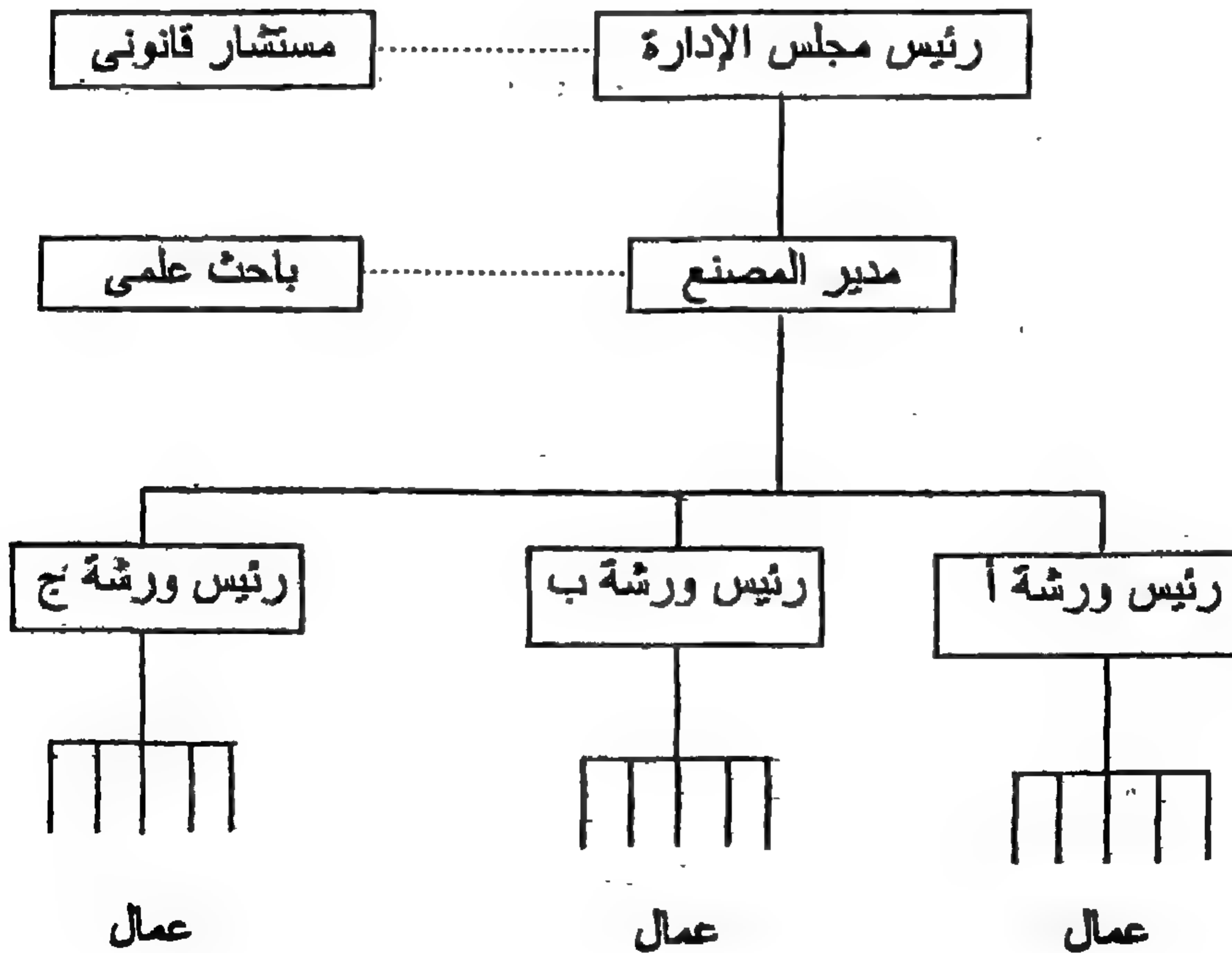


شكل ٢٠٤

٣٠٥٠٤ التنظيم الرأسي الاستشاري Line & staff relationships

يحتاج العمل في المنظمات الكبيرة إلى الاستعانة بالخبراء والمستشارين كخبراء في الكمبيوتر، وخبراء الرياضيات، والمستشار القانوني والعالم الباحث . حيث يقدمون خبراتهم المتخصصة في صورة توصيات إلى رجل الإدارة التنفيذي الذي يصدر بها الأوامر.

وهذا هو النوع السائد من التنظيمات. انظر شكل ٣٠٤



شكل ٣٠٤

خريطة تنظيمية من اليمين إلى اليسار

٦.٤ الخرائط التنظيمية Organizational charts

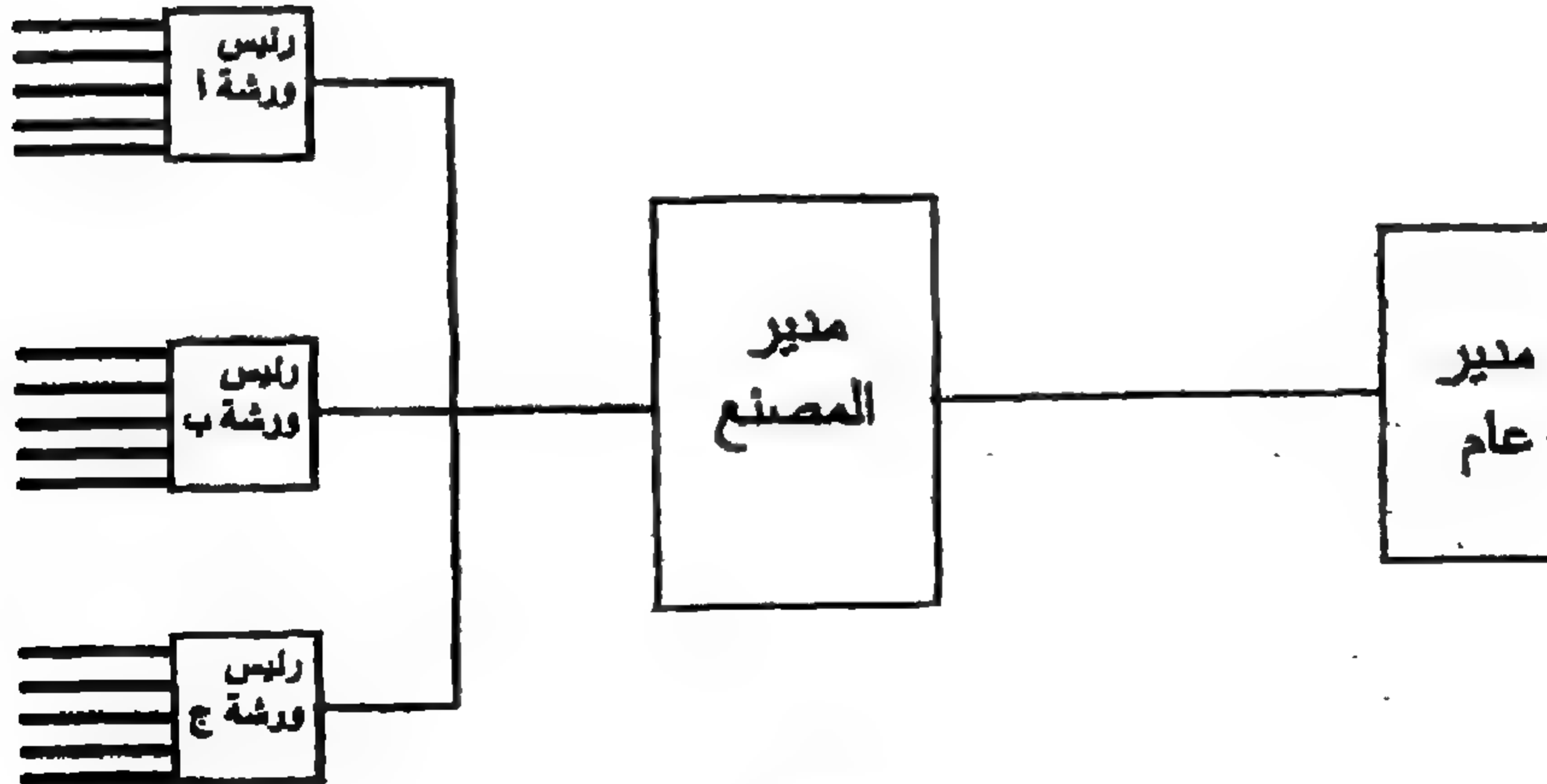
توضع نتائج تصميم التنظيم في شكل خرائط تنظيمية تبين خطوط السلطة والعلاقات الرسمية بين الإدارات.

ويوجد ثلاثة أنواع من الخرائط التنظيمية:

أ- الخرائط التنظيمية الرأسية. (مثل الخرائط السابقة)

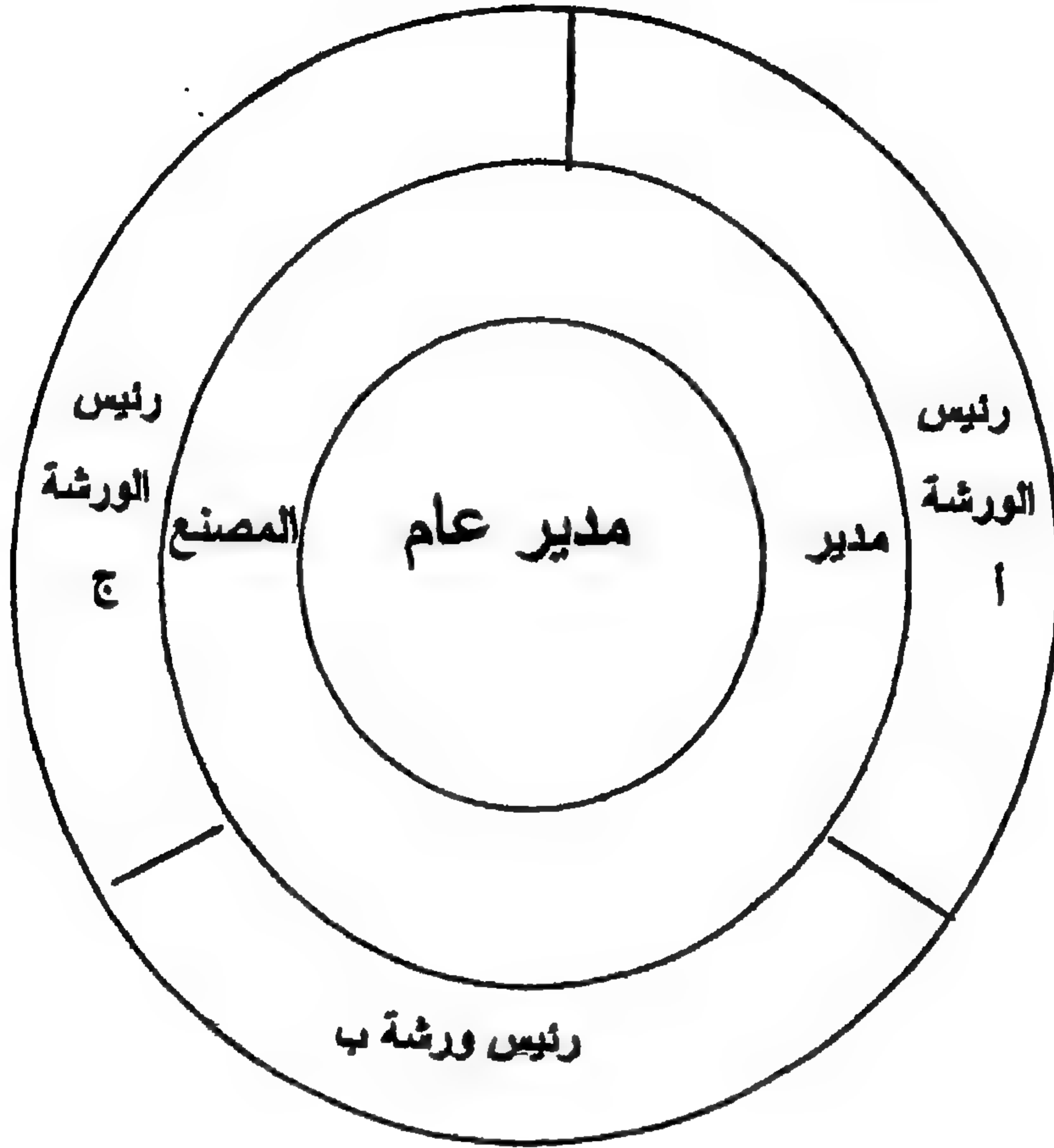
ب- الخرائط التنظيمية الأفقية من اليمين إلى اليسار (أنظر شكل ٤.٥)

ج- الخرائط التنظيمية الدائرية (أنظر شكل ٥.٤)



شكل ٤.٥

خريطة تنظيمية دائرية



شكل ٥٠٤

ويكمل الخرائط التنظيمية الكتيبات التنظيمية وتحتوى تفاصيل حول واجبات ومسئوليات كل وظيفة وعلاقات كل وحدة من الوحدات الرئيسية بالوحدات -

الأخرى بالتنظيم وعادة يشتمل الكتيب أيضا على المواصفات اللازم توافرها في شاغل كل وظيفة.

٧٠٤ تفويض السلطة Delegation of Authority

=====

يعتبر تفويض السلطة من المبادئ الرئيسية للتنظيم وبدون التفويض فإن الرئيس الأعلى للمنظمة يقوم بجميع الأعمال ويختفى هيكل التنظيم. ومن الطبيعي أن يفوض الرئيس بعض سلطاته وليس كلها كما أن التفويض يعنى ثلاثة أمور:

أ- تحديد الواجبات المطلوب من المرعوس القيام بها.

ب- تفويض السلطة للمرعوس للقيام بهذه الواجبات.

ج- يكون المرعوس مسئولاً أمام المفوض عن تنفيذ الواجبات.

وللتفويض ميزتين هامتين:

الأولى : أشعار المرعوس بأهميته لقيامه بأعمال هامة مسئول عنها فيقبل على العمل بحماس

الثانية : تكوين كوادر أكثر خبرة وصالحة للقيام بأعمال الإدارة الوسطى فى المستقبل وعندها ولاء و إخلاص وحب للمنظمة.

٨٠٤ اللامركزية Decentralization

تعنى اللامركزية توزيع السلطة وتلجأ إليها المنظمة عادة إذا كانت كبيرة الحجم ولها فروع بيع ومصانع بعيدة عن المركز الرئيسى.

وتعتبر لامركزية السلطة تطورا لتفويض السلطة حيث تقصر خطوط الاتصال. وعادة ما تكون السياسات والخطط من المركز الرئيسى ولكن القرارات الخاصة بالنشاط الإنتاجى أو النشاط التسويقى ذو الطبيعة الروتينية قرارات لامركزية ومن أهم مزايا اللامركزية ما يلى:

- ١- تقلل من مسئوليات الإدارة العليا.
- ٢- تنمية كوادر تصلح لشغل وظائف مدير عام.
- ٣- تساعد على سرعة اتخاذ القرار.
- ٤- تخلق علاقات اجتماعية تساعد الحصول على التعاون.
- ٥- الاستفادة من الظروف المحلية عند اتخاذ القرارات فى الوحدات البعيدة عن المركز الرئيسى.

٩٠٤ اللجان Committees

اللجنة هى مجموعة من الأفراد يعهد اليهم مسئولية القيام بعمل معين. واللجنة قد تكون تنفيذية Line أو استشارية staff والأولى لها الحق فى اصدار القرارات والثانية مسئولة عن تقديم اقتراحات وتوصيات. وهناك لجان دائمة ولجان مؤقتة تنتهى بانتهاء المهمة المحددة لها.

واللجان مثار جدل كبير حول المؤيد لها باعتبارها تمكن من العمل كفريق وتحقق التنسيق .

كما يوجد المعارض لها باعتبارها مضيعة للوقت.
ولكن بصفة عامة يمكن استخدام اللجان في ظروف معينة.

ظروف استخدام اللجان:

=====

١-عند الحاجة إلى الحصول على معلومات من مصادر متعددة ومن تخصصات مختلفة مثل لجنة الميزانيات التقديرية.

٢-عندما يكون مزايا العمل الجماعي تفوق مزايا العمل الفردي.

٣-عندما يكون التنسيق مطلوباً بين عدة إدارات.

٤-عندما يكون القرار على جانب كبير من الأهمية.

فاعلية اللجان :

=====

لكي تعمل اللجنة بفاعلية يجب مراعاة الآتي:

أ-التحديد الواضح لسلطة اللجنة وواجباتها من الجهة الأمرة بتشكيل اللجنة.

ب-الاختيار المناسب لأعضاء اللجنة الذي يتوافق مع غرضها .

ج-عدم زيادة أعضاء اللجنة عما يجب مع مراعاة تحقيق الغرض.

د-دعم اللجنة بمعلومات وحقائق وتفاصيل حول جدول أعمال اللجنة من

استشاريين ويتم تزويد الأعضاء بها قبل الاجتماع مما يجعلهم أقدر على

تناول جدول الأعمال.

هـ- تعيين الرئيس المناسب فعليه يتوقف نجاح أو فشل اللجنة.

تلخيص:

=====

عرضت الوحدة مفهوم التنظيم بأنه تحديد للأنشطة التي تقوم بها المنظمة، وتقسيم الأعمال، وتحديد السلطات والمسؤوليات والعلاقات بين الأفراد رأسياً وأفقياً لتحقيق أهداف محددة.

كما عرضت مكونات التنظيم، فهو ليس العمل فقط بل أيضاً الأشخاص، وأماكن بيئة العمل والعلاقات بين هذه المكونات جميعاً.

ثم عرضت ١٠ من مبادئ التنظيم الجيد مثل تحديد ووحدة الهدف بأن تكون أهداف كل جزء من التنظيم متفقة مع هدف التنظيم ككل، ومبدأ قيام التنظيم حول الوظائف وليس الأشخاص ومبدأ وحدة السلطة الأمرة أو الرئاسة وغيرها. وبعد ذلك عرضت أنواع التنظيم وهي التنظيم الرسمي والتنظيم غير الرسمي، وبينت أنواع التنظيم الرسمي وهي التنظيم الرأسي أو العسكري، والتنظيم الوظيفي على أساس التخصص وتقسيم العمل بأن تفوض إدارة ما يعمل متخصص في إدارة أو إدارات أخرى وأخيراً التنظيم الرأسي الاستشاري حيث يستعان بالمستشارين والخبراء الذين يقدمون توصياتهم للسلطة التنفيذية ويصدر بها قرارات.

ثم بعد ذلك عرضت الوحدة الخرائط التنظيمية الرأسية والأفقية من اليمين إلى اليسار والدائرية وبعد ذلك أشارت إلى تفويض السلطة الذي يعنى ثلاث أمور هي:

تحديد المسئوليات المطلوب القيام بها، تفويض السلطة للمفوض إليه هذه الأعمال، ومسئولية المرعوس المفوض إليه أمام الرئيس المفوض عن هذه الأعمال. والتفويض يساعد على رفع الروح المعنوية للمرعوسين وإقبالهم على العمل بحماس كما يساعد على تكوين قيادات وكوادر صالحة للإدارة الوسطى فى المستقبل.

ثم عرضت الوحدة موضوع اللامركزية وتعنى توزيع السلطة وتلجأ إليها المنظمات ذات الفروع أو المصانع المتعددة فى مواقع مختلفة وتعتبر اللامركزية تطويراً للتفويض حيث تقصر وتختصر خطوط الاتصال. وتكون الأهداف والسياسات والخطط عادة مركزية أما الأنشطة وما تحتاجه من قرارات فتكون لامركزية.

واللامركزية لها عدة مزايا منها أن تقلل المستويات الإدارية وتقلل أعباء الإدارة العليا وتساعد على سرعة اتخاذ القرار الذى يأخذ فى الحسبان الظروف المحلية. وأخيراً عرضت الوحدة اللجان وبينت أن اللجنة مجموعة من الأفراد يعهد لهم القيام بعمل معين .

واللجنة قد تكون تنفيذية لها سلطة اتخاذ قرارات أو استشارية تقدم توصيات فقط. وأشارت الوحدة إلى ظروف استخدام اللجان وهى فى حالة الحاجة إلى الحصول على معلومات من مصادر مختلفة وعندما يكون العمل الجماعى يفوق العمل الفردى وعندما يكون التنسيق مطلوب بين عدة إدارات وعندما يكون القرار على جانب كبير من الأهمية.

ولكى تشكل اللجان بفاعلية ينبغي الاختيار المناسب لرئيس اللجنة والتحديد الواضح لسلطة اللجنة وواجباتها واختيار العدد المناسب من الأعضاء المناسبين ودعم أعضاء اللجنة بمعلومات وحقائق من استشاريين قبل انعقاد اجتماعاتها.

أسئلة :
=====

السؤال الأول : أكمل
=====

- (١) مكونات التنظيم أربعة هي
- (٢) أماكن العمل كإحدى مكونات التنظيم تتطوى على
- (٣) يكمل الخرائط التنظيمية
- (٤) التنظيم الرأسي الاستشاري يعنى
- (٥) تفويض السلطة يعنى ثلاث أمور هي
- (٦) اللامركزية تعنى
- (٧) أنواع اللجان هي
- (٨) التنظيم الغير رسمى يعنى

السؤال الثانى :
=====

أذكر خمس مبادئ تعتبر معايير للتنظيم الجيد.

السؤال الثالث :
=====

أرسم خريطة تنظيمية دائرية لتنظيم رأسى عسكرى.

السؤال الرابع:

=====

ارسم خريطة تنظيمية من اليمين إلى اليسار لتنظيم وظيفي.

السؤال الخامس:

=====

تكلم عن تفويض السلطة واللامركزية وظروف استخدام كل منهما.

السؤال السادس:

=====

تكلم عن اللجان وظروف استخدامها.

الوحدة الخامسة

=====

تشكيل الهيئة الإدارية Staffing

=====

- ١.٥ المقصود بتشكيل الهيئة الإدارية
- ٢.٥ من يقوم بالتشكيل.
- ٣.٥ مصادر الحصول على الإداريين.
- ١.٣.٥ التعيين من خارج المنظمة
- ٢.٣.٥ التعيين من داخل المنظمة بالترقية
- ٣.٣.٥ التعيين بأفضل المرشحين من الداخل والخارج.
- ٤.٣.٥ التعيين من خلال برامج التنمية الإدارية
- ٤.٥ طرق التنمية الإدارية
 - ١.٤.٥ الطرق التقليدية
 - ٢.٤.٥ الطرق الميدانية
 - ٣.٤.٥ الطرق الحديثة
- تلخيص
- أسئلة

الوحدة الخامسة

=====

تشكيل الهيئة الإدارية Staffing

=====

١٠٥ المقصود بتشكيل الهيئة الإدارية What is staffing

=====

بعد إعداد التوصيف الوظيفي لكل مركز من المراكز الإدارية بالهيكل التنظيمي يتم تشكيل الهيئة الإدارية أي الجمع بين المراكز الإدارية ويبين الأشخاص الملائمين لها.

فالتشكيل هو الوظيفة الإدارية الخاصة بالبحث عن الإداريين واختيارهم وتعيينهم وتدريبهم وترقيتهم وتقاعدهم.

٢٠٥ من يقوم بالتشكيل Responsibility for staffing

=====

قد يتبادر إلى الذهن أن إدارة الأفراد هي المسئولة عن اختيار الإداريين بما في ذلك المديرين ولكن هذا ليس صحيحاً فحيث أن التشكيل إحدى الوظائف الأساسية للإدارة فإن المسئولية المباشرة عن تنفيذها تقع على عاتق كل المديرين في كل المستويات وتقع المسئولية النهائية لتنمية الهيئة الإدارية على كاهل الرئيس الأعلى للمنشأة والمسئول الإداري التالي له .

فينبغي عند وضع السياسة توضيح ما إذا كانت الترقية من داخل المنظمة أم يتم التعيين من خارج المنظمة، وأين يمكن العثور على المرشحين، وما هي إجراءات الترقية والتقاعد الواجب اتباعها.

وبعد وضع سياسة تنمية الهيئة الإدارية فإن وضعها موضع التنفيذ يمكن أن يعهد به إلى مدير إدارة الأفراد.

٣٠٥ مصادر الحصول على الإداريين Resources for Personnel

يمكن للمنظمة الحصول على حاجاتها من أعضاء الجهاز الإداري من المصادر التالية:

- أ- التعيين من خارج المنظمة.
- ب- التعيين من داخل المنظمة بالترقية.
- ج- التعيين بأفضل المرشحين من الداخل أو الخارج.
- د- برامج التنمية الإدارية.

١٠٣٠٥ التعيين من خارج المنظمة

يستخدم هذا المصدر عند الحاجة إلى دم جديد وقوة دافعة كأن تكون المنظمة في حاجة إلى مدير مبيعات ذو خبرة للارتقاء بحجم المبيعات المتواضع ... وعادة يكون المدير الجديد المعين من الخارج له القدرة على النظر إلى المنظمة في أفق جديد غير مقيد بالمشكلات التفصيلية الصغيرة.

ويعاب على هذا المصدر أنه لا يقابل بالترحيب من المرعوسين ويعتبروا المدير الجديد دخيلاً على المنظمة وقد لا يكونوا متعاونين معه في البداية.

٢٠٣٠٥ التعيين من داخل المنظمة بالترقية

تلقي هذه السياسة قبولا واستحسانا بين العاملين بها وتحقق هذه السياسة عدة مزايا منها:

- أ- رفع الروح المعنوية للعاملين وتأمينهم على مستقبلهم.
 - ب- إلام المتعين من الداخل بظروف المنشأة ومشكلاتها.
 - ج- الحصول على تعاون زملائهم السابقين.
 - د- حفز العناصر الممتازة الطموحة للترقى.
- كما أن هذه السياسة ينتج عنها بعض العيوب أهمها:
- أ- غيرة بعض زملاء المرقى والذين لم تتم ترقيتهم ومن ثم عدم تعاونهم.
 - ب- حرمان المنظمة من الأفكار الجديدة التى قد تأتى بها طريقة التعيين من الخارج ومن العناصر المتميزة التى تكون موجودة خارج المنظمة.
- ٣٠٣٠٥ التعيين بأفضل المرشحين من الداخل أو الخارج

هذه السياسة تجعل التنافس على المناصب القيادية بصفة خاصة هى أساس التعيين وبذلك تحصل المنظمة على أفضل المديرين أينما كانوا.

وقد أخذ الجهاز المركزى للتنظيم والإدارة بهذا الأسلوب للترقية إلى وظيفة مدير عام والى الوظائف الأعلى بالحكومة وذلك بأن يعلن بالصحف عن الوظائف الشاغرة فيتقدم لها جميع من تتطبق عليه الشروط من أى مصدر ويتم اختيار أفضل المرشحين على ضوء:

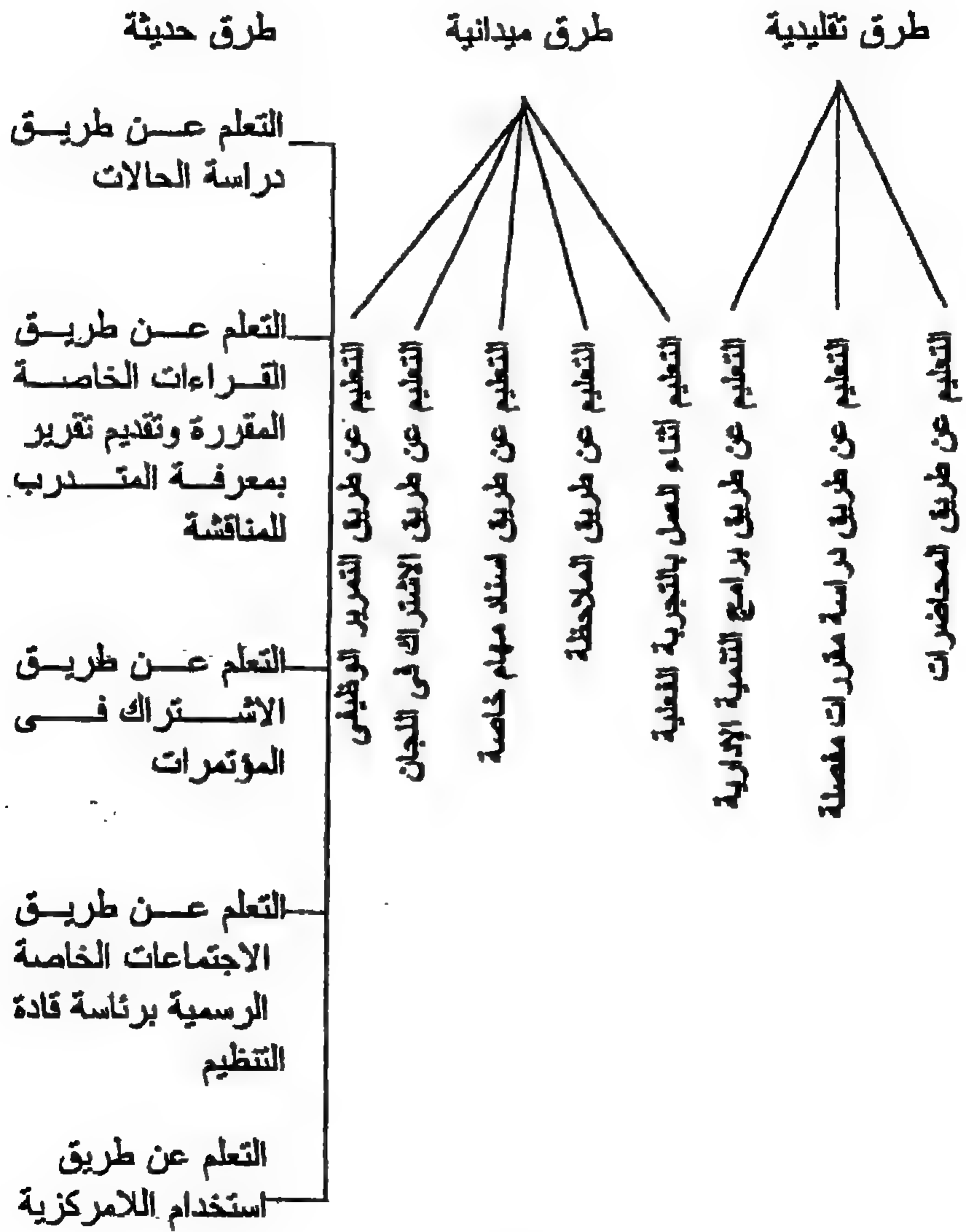
- أ- تقديم بحث يمثل خطة العمل التى سيقوم بتنفيذها للارتقاء بمستوى العمل.
- ب- حضور برنامج تدريبى واجتيازه بنجاح.
- ج- مناقشته فى بحث ميدانى ضمن برنامج التدريب.

٤٠٣٠٥ التعيين من خلال برامج التنمية الإدارية:

=====

تقوم الشركات العالمية متعددة الجنسيات بأعداد برامج التنمية الإدارية فتقوم بالبحث عن المرشحين للمناصب الإدارية ثم تقوم بتتميتهم حتى يتمكنوا في المستقبل من تولى المراكز الإدارية بنجاح. وينظر البعض أن هذه البرامج بمثابة مصدر للحصول على القيادات الإدارية.

طرق التنمية الإدارية



٤٠٥ طرق التنمية الإدارية Methods of Developing staff

=====

برنامج التنمية الإدارية الناجح هو البرنامج الذى يلقى مساندة من الإدارة العليا،
والذى يركز على تحسين العمليات وليس على تحسين الفرد مع ملاحظة أنه لا
يمكن لأى برنامج أن ينمى الإدارى ، بل على الإدارى أن ينمى نفسه.
ويمكن تصنيف طرق التنمية الإدارية كما يلى: أنظر شكل ١٠٥

١٠٤٠٥ الطرق التقليدية

=====

وتستخدم أسلوب المحاضرات والمناقشات مثل:

- أ- التعلم عن طريق خبراء مؤهلين عن طريق المحاضرات.
- ب- التعلم عن طريق دراسة برامج مفصلة لنوعية الوظيفة وواجباتها.
- ج- التعلم من خلال برامج تنمية إدارية بالجامعات ومراكز التدريب.

٢٠٤٠٥ الطرق الميدانية

=====

وفيهما يتم التدريب بالممارسة الفعلية الميدانية مثل:

- أ- التعلم أثناء العمل بالتجربة الفعلية مع إرشادات من رئيس إدارى محنك وذى
خبرة.

- ب- التعلم عن طريق ملاحظة الأنشطة الإدارية فى المستوى الإدارى الأعلى.
- ج- التعلم عن طريق إسناد مهام خاصة.
- د- التعلم عن طريق المشاركة فى اللجان.

هـ- التعلم عن طريق التمرير على الوظائف.

٣٠٤٠٥ الطرق الحديثة

=====

وتستخدم فيها طرق وأساليب حديثة نوعا مثل:

أ-التعلم عن طريق أسلوب دراسة الحالات واستخدام طرق التفكير المنطقي لحل المشكلات.

ب-التعلم عن طريق القراءات الخاصة المقررة وتقديم المتدرب لتقرير يتم مناقشته في محتواه.

ت-التعلم عن طريق المشاركة في المؤتمرات وما ينجم عنها من تحليل للمشكلات وتبادل الآراء لإيجاد الحلول.

ث-التعلم عن طريق الاجتماعات الخاصة الرسمية والتي يرأسها قادة التنظيم.

ج-التعلم عن طريق استخدام اللامركزية وتفويض السلطة.

تلخيص

=====

عرضت الوحدة التشكيل بأنه الوظيفة الخاصة بالبحث عن الإداريين واختيارهم وتعيينهم وتدريبهم وترقيتهم وتقاعدهم.

وبينت أن التشكيل إحدى الوظائف الرئيسية للإدارة ومسئوليته تقع على كاهل جميع المديرين حيث يشاركون في وضع السياسات العامة مع رئيس المنظمة ثم يعهد لمدير الأفراد لتنفيذ هذه السياسات.

ثم عرضت الوحدة أربع مصادر للحصول على الإداريين وهي التعيين من خارج

المنظمة، التعيين من الداخل بالترقية، التعيين لأفضل المرشحين من الداخل أو الخارج وهو ما أخذ به الجهاز المركزى للتنظيم والإدارة حالياً فى الترقية إلى وظيفة مدير عام فأعلى بالحكومة، والتعيين من خلال برامج التنمية الإدارية وهو أسلوب مستخدم فى الشركات العالمية.

ثم عرضت الوحدة طرق التنمية الإدارية المختلفة مثل التعلم أثناء العمل بالتجربة، التعلم عن طريق إسناد مهام خاصة، التعلم عن طريق دراسة الحالات، التعلم عن طريق المحاضرات التقليدية بمقر المنظمة أو بالجامعات ومراكز الإدارة، التعلم عن طريق اللجان والاجتماعات الرسمية مع رئيس المنظمة والاشتراك فى المؤتمرات وغيرها

مع ملاحظة أن البرنامج لا ينمى الإدارى بل على الإدارى أن ينمى نفسه.

أسئلة : _____

=====

السؤال الأول

=====

وازن بين طرق الحصول على القيادات الإدارية.

وأيهما أفضل؟

السؤال الثاني

=====

أذكر لأهم طرق التنمية الإدارية مرتبة من المهم فالأقل أهمية من وجهة نظرك.

الوحدة السادسة

=====

Directing

التوجيه

=====

=====

١٠٦ المقصود بالتوجيه

٢٠٦ عناصر التوجيه

٣٠٦ اصدار التعليمات والأوامر

٤٠٦ القيادة كأداة من أدوات التوجيه

٥٠٦ تصنيف القيادة

٦٠٦ الاتصالات في التوجيه

٧٠٦ قنوات الاتصال الإداري في المكاتب الحديثة

٨٠٦ الحوافز وعوامل رفع الروح المعنوية للعاملين.

٩٠٦ التنسيق

تلخيص

أسئلة

الوحدة السادسة

=====

التوجيه Directing

=====

١٠٦ المقصود بالتوجيه

=====

يقصد بالتوجيه إرشاد العاملين عن كيفية أداءهم العمل وحفزهم وتشجيعهم على العمل بكفاءة على المدى القصير والمدى البعيد.

٢٠٦ عناصر التوجيه

=====

يتطلب التوجيه العناصر التالية:

أ- السياسات والقواعد العامة التي تدير عليها الشركة أو الإدارة المعنية داخل الشركة.

ب- تدريب العاملين للحصول على أقصى كفاءة وإعدادهم لمستويات الوظائف الأعلى.

ج- إصدار تعليمات محددة وأوامر لإرشاد الفرد في أداء عمله اليومي.

ويرتبط بالتوجيه مبدآن هامين من مبادئ الإدارة هما:

أ- مبدأ وحدة الأهداف:

=====

ففاعلية التوجيه تتوقف على مدى تجانس أهداف الفرد مع أهداف الجماعة التي

يعمل فيها.

ب- مبدأ وحدة الرئاسة:

=====

وهو مبدأ هام فى التوجيه كذلك إذ يجب ألا يتلقى الشخص توجيهاته إلا من رئيس واحد منعاً لتعرض المرعوس لتضارب التعليمات أو مشكلة الأولوية أو تقسيم الولاء.

٣٠٦ إصدار التعليمات والأوامر

=====

لإصدار التعليمات والأوامر دورا هاما فى عملية التوجيه- فى إطار السياسات العامة وبعد تدريب العاملين- فالأمر أو التعليمات هو الذى يحرك النشاط أو يوقفه أو يعدله.

والأمر order هو أداة توجيه صادرة من رئيس إلى مرعوس بقصد القيام بعمل أو الامتناع عن عمل فى ظرف معين، وينطوى الأمر على حق مصدره فى إطاعة المرعوس لأوامره وتنفيذها.

ولكى يكون الأمر جيدا يجب أن يكون:

أ- معقولا وقابلا للتنفيذ وفى حدود خبرات العاملين.

ب- كاملا بعدم ترك أى مجال للاستفسار.

ج- واضحا من وجهة نظر المستقبل.

د- مكتوبا خاصة إذا كان ينطوى على تعليمات كثيرة.

ويلجأ المدير إلى تفويض السلطة كوسيلة للتوجيه بدلا من الأوامر فى حالة إذا

كانت النتائج المترتبة على الأوامر غير معروفة تماما.

٤٠٦ القيادة كأداة من أدوات التوجيه

=====

تعتبر القيادة من أكثر أدوات التوجيه فاعليه وينبغي أن يكون كل مدير قائدا ويسعى نحو تحقيق ذلك.

ويمكن القول أن القيادة هي نشاط التأثير على الناس لكي يعملوا مختارين وبرغبتهم لتحقيق الأهداف.

والقائد يبين الطريق بوجوده في المقدمة وليس في المؤخرة لكي يدفع الجماعة، والقائد أيضا ينمي تابعيه ويساعدهم على تحقيق أقصى ما لديهم من إمكانيات في نفس الوقت الذي يقودهم فيه.

٥٠٦ تصنيف القيادة

=====

تصنف القيادة إلى:

أ- القيادة الديمقراطية.

ب- القيادة المتسلطة.

ج- القيادة الأبوية.

د- القيادة الغير رسمية.

هـ- القيادة الشخصية^ش.

و- القيادة غير الشخصية.

١٠٥٠٦ القيادة الديمقراطية

تقوم القيادة الديمقراطية على المشاركة غير الرسمية لأفراد التنظيم والاستفادة من آرائهم وتشجيعهم على المبادرة والقائد الديمقراطي يقترح الأعمال أو التوصيات وينتظر موافقة الجماعة قبل تنفيذ الأعمال.

٢٠٥٠٦ القيادة المتسلطة

تقوم هذه القيادة على سلطة القائد دون تشاور مع الشخص المصدرة إليه الأوامر وتكون أساليب الرقابة في هذا النوع من القيادة عنيفة وعديدة.

٣٠٥٠٦ القيادة الأبوية

تهتم القيادة الأبوية براحة المرعوسين وتقوم على النفوذ الأبوي في العلاقات بين القائد والجماعة.

٤٠٥٠٦ القيادة الغير رسمية

هي القيادة التي تظهر من أشخاص خارج الهيكل التنظيمي الرسمي ولهم نفوذ على النتائج الإدارية وينبغي الاستفادة منهم.

٥٠٥٠٦ القيادة الشخصية

وهي القيادة التي تتم عن طريق الاتصال الشخصي فيحدث التوجيه والحفز وهي

بسيطة وفعالة وشائعة الاستخدام.

٦.٥.٦ القيادة غير الشخصية

=====

وهي التي تراول من خلال مرعوس القائد أو عن طريق وسائل اتصال غير شخصية مثل الخطط والأوامر وهي شائعة وتستخدم في معظم المنشآت. والمفاضلة بين نوع وآخر من القيادة يحددها الموقف، فقد تستخدم القيادة المتسلطة في حالة الطوارئ وتستخدم القيادة الغير شخصية في المنظمات ذات الفروع العديدة المنتشرة وهكذا.

٦.٦ الاتصالات في التوجيه

=====

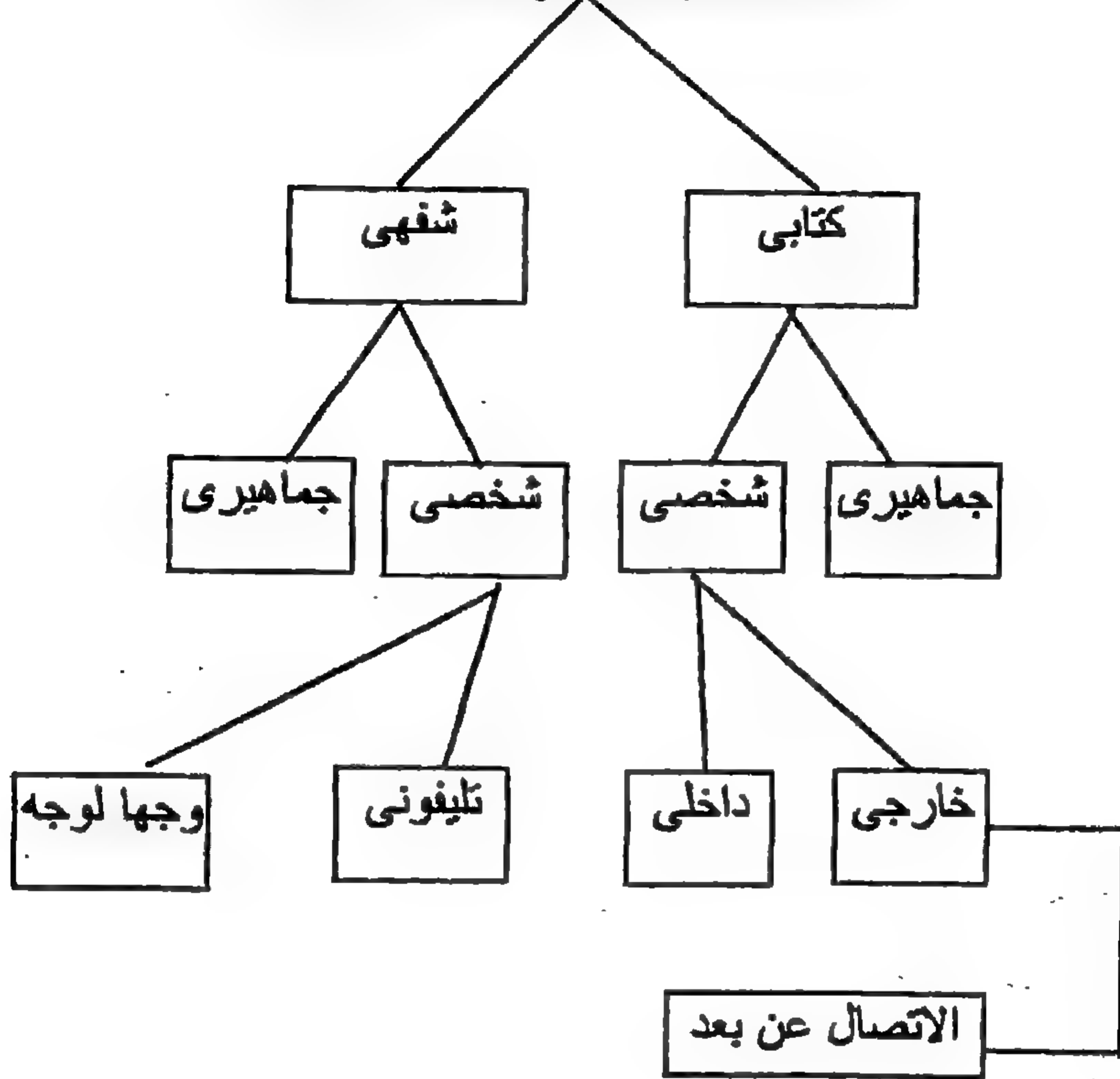
يتوقف نجاح المدير إلى حد كبير على مقدرة فهمه للأشخاص الآخرين وعلى مقدرة الآخرين على فهم المدير وهذا الفهم المتبادل وسيلته الاتصالات. فالأ اتصال الجيد يساعد على أداء الأعمال بطريقة أفضل لفهم التعليمات بوضوح وبطريقة صحيحة.

والأ اتصال لازم لجميع الوظائف التي يقوم بها المدير فهو لازم عندما يقوم المدير بالتخطيط وهو لازم عند التنظيم وهو لازم كذلك عند قيامه بالتشكيل والتوجيه والرقابة فالأ اتصال جزء من كل شئ يقوم به المدير.

وينبغي ملاحظة أن الاتصال السليم هو نتيجة إدارة قديرة كما نلاحظ أنه قد يكون سوء العملية الإدارية بسبب ضعف الاتصال بالمنظمة.

نمط

الاتصال الإداري في المكاتب الحديثة



٧٠٦ قنوات الاتصال الإدارى فى المكتبات الحديثة :

وكل وسيلة من الوسائل الموضحة بالرسم لها استخداماتها الخاصة، ويتوقف اختيار إحداها على عدة اعتبارات منها:

أ-مدى أهمية الرسالة.

ب-درجة السرية .

ج-عدد المطلوب الاتصال بهم.

د-السرعة اللازمة لوصول الرسالة.

هـ-التكلفة.

ويمكن تصنيف الاتصالات إلى اتصالات رسمية واتصالات غير رسمية كما يمكن تصنيفه من وجهة نظر مرسل الاتصال إلى اتصالات هابطة واتصالات أفقية واتصالات صاعدة.

٨٠٦ حوافز وعوامل رفع الروح المعنوية للعاملين

سبق الإشارة فى الوحدة الأولى إلى ابراهيم ماسلو صاحب النظرية الهرمية للحاجات . Hierarchy Theory

ونعرض فيما يلى بعض العوامل التى تؤدى إلى رفع الروح المعنوية كما يلى:

أ-تضمين أحد البرامج هدف اجتماعى ملزم مثل رعاية الطفولة للعاملين.

ب-استخدام الحوافز المادية وغير المادية.

ج-احترام شخصية الأفراد واحترام آرائهم.

د-انتقال المعلومات بحرية.

هـ-التوسع فى مبدأ تفويض السلطة واللامركزية.

- و- مرونة الإدارة العليا وإنسانيتها و إشادتها بال ممتازين.
- ز- وضع الشخص المناسب فى المكان المناسب.
- ح- استخدام الأسلوب الديموقراطى والمشاركة.
- ط- ينبغى الاهتمام بالروح المعنوية أكثر فى الجماعة الكبيرة، فالجماعة الصغيرة يسهل رفع الروح المعنوية فيها.
- ي- اهتمام الإدارة بالعاملين والإنتاج معا.

٩٠٦ التنسيق Co-ordination

=====

التنسيق يعنى سير العمل بطريقة متجانسة ومتكاملة، وينصهر التنسيق فى كل الأنشطة فهو لازم عند التخطيط ولازم عند التنظيم ولازم عند التوجيه والرقابة. بل أن أحد المظاهر الأساسية للتوجيه والإشراف هو التأكد من أن الأنشطة تؤدي بطريقة منسقة.

ولكى نحصل على تنسيق أفضل يجب الأخذ فى الاعتبار ما يلى:

=====

أ- عمل تنظيم مبسط

=====

فالتنظيم المبسط يساعد فى الحصول على تنسيق أفضل عن طريق تجميع الأنشطة فى وحدات إدارية بشكل يساعد على التنسيق كأن تتبع المشتريات والمبيعات مدير إدارة التسويق ومثل تطبيق اللامركزية.

كما يساعد الحصول على تنسيق أفضل وضوح الواجبات في الوحدات الإدارية بما يمنع أى احتمال لتداخل الاختصاصات.

ب- عمل خطط متجانسة في التوقيت المناسب .

=====

الوقت النموذجي لإدخال التنسيق هي مرحلة التخطيط فالخطط التي تتم بمعرفة وحدات تنظيمية مختلفة ينبغي التأكد من تجانسها وتمشيها مع بعضها البعض، وأدائها في الوقت المناسب السليم.

ج- وجود اتصال جيد يعمل على تنسيق الأنشطة

=====

حتى لا نجد أسئلة مثل لماذا لم يخطرني أحد ؟ وبعض نماذج العمل تصمم بحيث تحقق التنسيق الجيد مثل فاتورة البيع التي تحرر من عدة صور وترسل صورة للمخازن وصورة للنقلات وصورة للحسابات وهكذا.

ومن وسائل الاتصال المحققة للتنسيق الجيد التقارير الكتابية والشفهية وكذا استخدام وسائل الاتصال عن بعد.

د- تشجيع التنسيق الاختياري من خلال تشجيع الاتصالات

=====

غير الرسمية واستخدام اللجان وتنمية روح الفريق، وتدخل المدير وتسوية الخلافات في الرأي إذا اقتضى الأمر .

١٠٠٦ ممارسة التوجيه من خلال الهيكل التنظيمي عمليا

=====

Practicing Direction through the organizational structure

=====

إن عملية التوجيه تتم بطريقة غير مباشرة من خلال ممارسة الإدارة العليا والإدارة الوسطى والإشراف المباشر لعملهم كما يلي:

١٠١٠٦ ممارسة التوجيه من القيادة العليا

=====

يقوم رئيس مجلس الإدارة مع المجلس برسم السياسات وتوضيح الأهداف ووضع الخطط والبرامج اللازمة للتنفيذ وإصدار التوجيهات والأوامر اللازمة لتنفيذ ذلك من خلال اتصالات رسمية كتابية أو شخصية من خلال الاجتماعات واللجان ومن خلال المتابعة الميدانية.

٢٠١٠٦ ممارسة التوجيه من الإدارة الوسطى

=====

يقوم مدير الإدارات ورؤساء الأقسام بدورهم في إعداد الخطط والبرامج التي يتم إعدادها في ضوء الأهداف والسياسات التي رسمها مجلس الإدارة. وتتم توجيهاتهم إلى المشرفين المباشرين على القاعدة العمالية أو الإداريين من خلال تعليمات تصدر في شكل توجيهات كتابية أو من خلال عقد اجتماعات

موسعة أو اجتماعات محددة، كما يتم التوجيه خلال المتابعة الدورية أو حتى اليومية.

٣٠١٠٦ ممارسة التوجيه من الإدارة المباشرة

=====

فور استلام رؤساء الوحدات للتعليمات الكتابية أو الشفهية من رؤسائهم المباشرين يقوموا بالتالي بتوصيلها للقاعدة العمالية أو الإدارية مع الشرح والتفسير بما يتناسب مع فهمهم وبلغة تناسب مستوياتهم الثقافية والفنية مع المتابعة اليومية المستمرة بما يضمن تنفيذ الخطط والبرامج وبالتالي تحقيق الأهداف الموضوعية بصورة كمية وكذا مراعاة الجودة والتوقيتات الزمنية .

تلخيص

=====

بينت الوحدة معنى التوجيه والذي يقصد به إرشاد العاملين عن كيفية أداءهم العمل، وحفزهم وتشجيعهم على الكفاءة في العمل على المدى القريب والبعيد. ثم عرضت عناصر التوجيه من سياسات، وتدريب للعاملين، وإصدار الأوامر والتعليمات مع إبراز مبدآن هامان عند التوجيه وهما مبدأ وحدة الأهداف ووحدة الرئاسة.

ثم عرضت الوحدة إصدار التعليمات والأوامر باعتبارها أداة توجيه. وبينت أن الأمر يجب أن يكون معقولا وقابلا للتنفيذ ، وكاملا وواضحا ومكتوبا في حالة التعليمات المطولة.

ثم عرضت لموضوع القيادة كأداة من أدوات التوجيه فهي نشاط التأثير على الناس لكي يعملوا بحماس وباختيارهم لتحقيق الأهداف ومن ثم تصنيف القيادة إلى : القيادة الديمقراطية، والقيادة المتسلطة، والقيادة الأبوية، والقيادة غير الرسمية، والقيادة الشخصية والقيادة غير الشخصية والمفاضلة بينها حسب الموقف فقد يكون أسلوب القيادة الديمقراطية هو الشائع ولكن في الأزمات يصبح أسلوب القيادة المتسلطة هو الأفضل.

ثم عرضت الوحدة أهمية الاتصالات في التوجيه وأوضحت قنوات الاتصال في المكاتب الحديثة ويتوقف اختيار إحداها على مدى أهمية الرسالة ومدى السرية وعدد المطلوب الاتصال بهم والسرعة والتكلفة.

ثم عرضت الحوافز وعوامل رفع الروح المعنوية فبعد الإشارة إلى نظرية ماسلو أوردت بعض العوامل منها احترام شخصية الأفراد واحترام آرائهم والتوسع في تفويض السلطة واستخدام الأسلوب الديمقراطي في القيادة

ثم ختمت الوحدة العرض بالإشارة إلى التنسيق الذي يعتبر أحد المظاهر الرئيسية للتوجيه وأوردت أنه لكي نحصل على تنسيق جيد ينبغي أن يؤخذ في الاعتبار أعداد تنظيم مبسط وعمل تخطيط متجانس في التوقيت المناسب مع وجود اتصالات جيدة وتشجيع التنسيق الاختياري من خلال الاجتماعات غير الرسمية واللجان وتنمية روح الفريق وغيرها.

أسئلة

=====

السؤال الأول أكمل

=====

- أ- يرتبط بالتوجيه مبدآن هاما للإدارة هما :
- ب- الأمر هو
- ج- لكي يكون الأمر جيدا ينبغي أن يكون
- د- القيادة هي
- هـ- القيادة غير الشخصية تعنى

السؤال الثانى

=====

أذكر أنواع القيادة وأيها أفضل.

السؤال الثالث

=====

اعرض باختصار قنوات الاتصال الإدارى المستخدمة فى المكتب الحديث.

السؤال الرابع

=====

أذكر خمسة عوامل تساعد على رفع الروح المعنوية.

السؤال الخامس

التسيق من أهم مظاهر التوجيه – أذكر كيف نحصل على أفضل تنسيق.

الوحدة السابعة

=====

Controlling

الرقابة

=====

=====

١٠٧ المقصود بالرقابة

٢٠٧ عوامل الرقابة

٣٠٧ خطوات عملية الرقابة

٤٠٧ بعض أساليب الرقابة

١٠٤٠٧ رقابة الإنتاج

٢٠٤٠٧ الشبكة التحليلية للرقابة

٣٠٤٠٧ رقابة المخزون stock control

٤٠٤٠٧ رقابة الجودة Quality control

٥٠٤٠٧ الرقابة الإحصائية Statistical control

٦٠٤٠٧ الميزانيات التقديرية Budgetary control

٧٠٤٠٧ معلومات المحاسبة الإدارية

٨٠٤٠٧ معلومات رقابية عن طريق الحاسب الآلى

تلخيص

أسئلة

الوحدة السابعة

=====

Controlling

الرقابة

=====

=====

١٠٧ المقصود بالرقابة? What is control?

=====

الرقابة هي الوظيفة التي تمكن المدير من معرفة أن ما تم أو يتم مطابق لما أريد إتمامه.

فالرقابة تهدف إلى تقييم النتائج المحققة لاتخاذ القرارات التصحيحية اللازمة وذلك على جميع المستويات الإدارية من رئيس مجلس الإدارة إلى رئيس العمال وهي تطبق على كل شئ الناس والأشياء والأفعال.

والرقابة تتضمن عملية قياس وبالتالي ضرورة وجود خطة يمكن اتخاذها كمعيار لقياس الأداء الفعلي، كما أن أفضل أنواع الرقابة التي تنتظر إلى الأمام مما يمنع حدوث الانحرافات.

٢٠٧ عوامل الرقابة Factors to control

=====

يمكن رقابة أى نشاط من ناحية الجوانب الآتية:

١- الكم:

=====

مثل حجم المبيعات لإدارة المبيعات الفعلي ومقارنته بما كان ينبغي بيعه.

٢-الكيف :
=====

مثل المقادير النسبية للأصناف المباعة أو بتحديد نوعية العمل.

٣-الزمن :
=====

لتحقيق أهداف معينة في مواعيد معينة وفق جدول وفي حالة انحراف الزمن الفعلي عن الزمن المجدول ينبغي القيام بالعمل التصحيحي.

٤ - التكلفة :
=====

وتستخدم كمرشد للجهود مثل هل تتماشى تكلفة الإعلان مع حجم المبيعات ولا يشترط أن يتم رقابة كل نشاط (إنتاجي - مبيعات - مالي - أفراد) من وجهة نظر كل عامل من عوامل الرقابة الأربعة فقد يكتفى بعامل واحد من عوامل الرقابة أو عاملين.

٣٠٧ خطوات عملية الرقابة Procedure of control
=====

تشمل الرقابة - بغض النظر عن الشيء الذي تراقبه- ثلاث خطوات :

أ-تحديد المعايير الرقابية.

ب-قياس الأداء.

ج-تصحيح الانحرافات عن المعايير وإصدار قرارات تصحيحية.

١٠٣٠٧ تحديد المعايير الرقابية

=====

المعايير هي المقاييس الموضوعية لقياس نتائج الأعمال. ويمكن اتخاذ الأهداف التخطيطية للمنشأة كمعايير ويعبر عنها بشكل كمى مئادى مثل عدد السلع المنتجة أو عدد وحدات من الخدمة. كما قد يعبر عنها فى شكل نقود مثل التكاليف أو الإيرادات أو الاستثمارات. ومن الأدوات الرقابية الموازنات التقديرية والموازنات النقدية والتكاليف المعيارية وتحاليل النسب (مثل نسب الربحية).

٢٠٣٠٧ قياس الأداء

=====

يقاس الأداء الفعلى ويقارن بالمعايير السابق وضعها. وتتوقف دقة القياس عل صحة وسهولة تلك المعايير. وعلى أية حال فالأهداف على مستوى الإدارة أو القسم إذا تم التعبير عنها كما أو كيفا فإنها تصبح مقاييس تستخدم لقياس الأداء.

٣٠٣٠٧ تصحيح الانحرافات وإصدار قرارات تصحيحية

=====

تصحيح الانحرافات بين ما تم فعلا وما أريد إتمامه هى الخطوة الثالثة. وقد يتم تصحيح الانحرافات عن طريق إعادة النظر فى التخطيط أو تعديل

الهدف، أو إعادة النظر في التنظيم بإعادة توزيع الواجبات الوظيفية أو باختيار أفضل المرعوسين وتدريبهم جيدا كما قد يتم التصحيح بالتوجيه الأفضل للعاملين والقيادة القوية.

فتصحيح الانحرافات أذن هي نقطة تختلط فيها الرقابة مع الوظائف الإدارية الأخرى من تخطيط وتنظيم وتشكيل وتوجيه وذلك يؤكد أن النشاط الإدارى حلقاته متداخلة وفي حالة حركة مستمرة.

٤٠٧ بعض أساليب الرقابة Some control Techniques

سنعرض فيما يلى بعض الأساليب الرقابية الشائعة

١٠٤٠٧ رقابة الإنتاج Production control

رقابة الإنتاج هي عملية مراجعة الإنتاج الفعلى بخطط الإنتاج يوما بيوم ويمكن أن تأخذ شكل الرسوم البيانية ، فبعمل رسم بيانى بخطط الإنتاج ورسم بيانى بالإنتاج الفعلى تتضح فورا الانحرافات فتتخذ الاجراءات التصحيحية فورا بتعزيز مواقع العمل بعمال مثلا

وإذا كانت النتائج الرقابية خطيرة كأن يكون تاريخ الانتهاء بعيدا عما كان مقررا فيجب إخطار الإدارات الأخرى كإدارة المبيعات وإدارة التصدير لتعديل برامجهم بالتالى.

٢٠٤٠٧ الشبكة التحليلية للرقابة Network Analysis

عند عمل مشروع إنشائي كبير فإن الرقابة متعددة الجوانب لمختلف العمليات تتم عن طريق الشبكة التحليلية.

والهدف هو استخدام أكثر الطرق اقتصادا في العمل بحيث يبدأ كل جزء من العمل في التوقيت الأمثل ويكون معدا للاستخدام عند الحاجة إليه وفق الخطط العامة.

وهذا يضمن أن العمل يتم تناوله بأقصر الطرق لينهى رحلة الانتهاء في الوقت المحدد.

وأكثر الطرق طولا يسمى الطريق الحرج critical path ويمكن رسم الشبكة التحليلية من اليسار حيث تبدأ الأحداث والأنشطة .

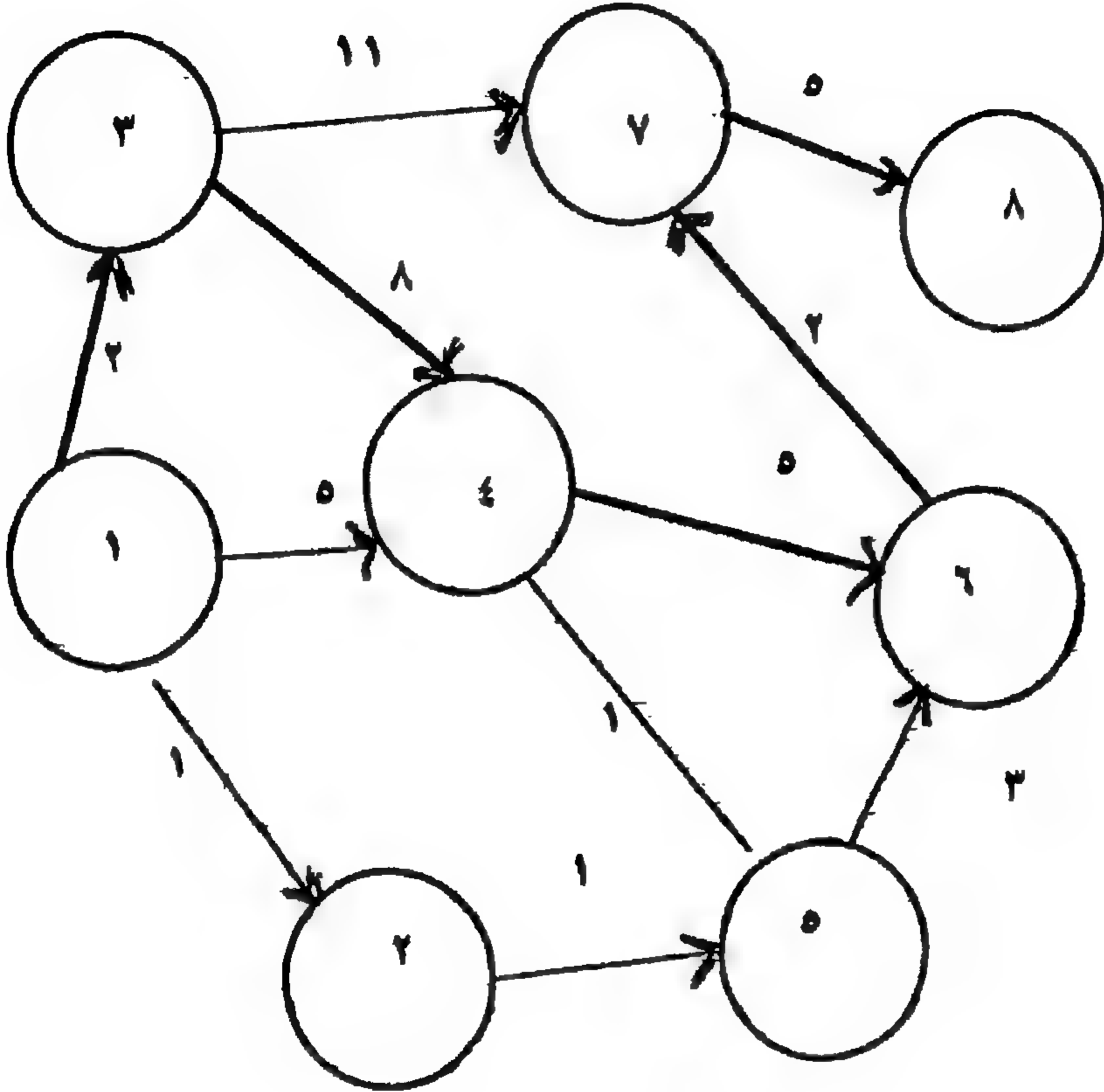
ويتجه الرسم إلى اليمين حيث تنتهى تلك الأحداث والأنشطة ويتم ترقيم كل حدث .

كما يتم تمثيل النشاط بخط ينتهى برأس سهم جهة اليمين حيث ينتهى النشاط. ويوضع على خط النشاط الفترة الزمنية اللازمة لإنجائه (بالأيام أو الساعات)

أنظر الشكل ١٠٧

وتمثل الخطط بالبنط العريض الطريق الحرج ويستغرق ٢٢ يوم.

الشبكة التحليلية للرقابة



شكل رقم ١٠٧

ملاحظات:

=====

١- الأرقام داخل الدوائر تمثل أرقام الوحدات

٢- الأرقام فوق الخطوط تمثل الوقت الذي يستلزم إنهاء النشاط وهي بالأيام.

والأنشطة التي تقع على الطريق الحرج يجب إنهاؤها وفق المواعيد المقررة وإلا تأخر إنهاء المشروع ككل، أما الأنشطة خارج الممر الحرج فيمكن تعويمها فمثلا الأنشطة من (١) إلى (٤) يكمن إنهاؤها في أى وقت ولكن خلال ١٠ أيام وهى المدة اللازمة لإنهاء النشاط من (١) إلى (٣) ، النشاط من (٣) إلى (٤).

خطوات التخطيط لمشروع وفق الشبكة التحليلية

- أ- يتم تحديد المطلوب عمله بالضبط.
- ب- يجزأ المطلوب عمله إلى أحداث^(١) وأنشطة ومدد زمنية لإنهاء النشاط.
- ج- ترسم الشبكة التحليلية.
- د- تحلل الشبكة ويتم جدولة الأنشطة.
- هـ- يراجع الجدول على الشبكة.
- و- يتم إدخال مراقبة إنتاج على المشروع كلما يتحرك نحو الانتهاء.

٣٠٤٠٧ رقابة المخزون Stock Control

يمثل المخزون مشكلة إدارية خاصة .
فالمنظمة لا ترغب فى أى لحظة أن يكون لديها عجز فى المخزون من أى سلطة، ولكن من جهة أخرى يكلفها المخزون الكثير من احتمالات الفقد والضياع والسرقة وإنهاء الموديل و الرطوبة.
كما أن المخزون يمثل تجميد جزء من رأس المال العامل دون أى عائد.

(١) الحدث لا يمكن الوصول إليه إلا بعد إنهاء جميع الأنشطة المؤدية إليه والحدث الوحيد الذى لا تسبقه أنشطة مؤدية إليه هو الحدث رقم ١

ومن الأمور التى تدخل فى سياسة التخزين هى موعد عمل الطلبات الجديدة وحجم الطلبية المثالى.

وتاريخ إعادة الطلب (عمل طلبيه جديدة) يتوقف على المدة اللازمة للمورد لقيامه بالتوريد والتى تحدد بالتالى الحد الأدنى للمخزون.

وبفرض أن تنفيذ الطلبية يستغرق ٣ أسابيع والمنظمة تحتاج ٣٠٠٠ وحدة فى الأسبوع فيكون الحد الأدنى للمخزون ٩٠٠٠ وحدة وبمجرد أن يصل المخزون هذا الرقم يجب عمل طلبيه جديدة.

وبعض الشركات تحزم الحد الأدنى للمخزون أو تجنبه جانبا بطريقة خاصة ولا يمكن التصرف فى هذا المخزون ما لم يحرر الطلب الجديد بناء على مذكرة من المخازن مكتوب عليها عاجل وترسل لإدارة المشتريات.

وفى هذه الحالة يحرر طلب الشراء ولكن بأى كمية ؟

إن ذلك يتوقف على التسهيلات المقدمة من المورد ونسبة الخصم التى يقدمها.

٤٠٤٠٧ رقابة الجودة Quality Control

=====

رقابة الجودة هى عملية المحافظة على الجودة باختبار كل وحدة منتجة من عملية صناعية أو باختبار عينة عشوائية من الإنتاج اليومى.

ورقابة الجودة تستهدف فى النهاية تخفيض شكاوى العملاء وتخفيض العادم أو الإنتاج المرتجع لرفضه، وتتبع رقابة الجودة مصدر الخطأ حتى يكتشف وقد يكون خطأ بشرى أو خطأ آلة أو خطأ خامة معالجة أو خطأ فى علمية الخلط أو خطأ فى درجة السخونة ... إلخ.

٥٠٤٠٧ الرقابة الإحصائية Statistical Controls

إن علم الإحصاء له استخدامات كثيرة فى الإدارة ، وما العينة العشوائية المستخدمة فى رقابة الجودة إلا إحدى استخدامات هذا العلم وغيرها كثير .
والإحصاء هو علم الأرقام فهو يتعامل مع أرقام "خام" مجمعة من الواقع ثم يقدم بمعالجتها ليجعلها أكثر بساطة وسهولة ، ثم يصل بينها وبين بعض حتى يصل إلى مجموعة من الأرقام سهلة الفهم ولها دلالة .

وعلى سبيل المثال بفرض أن منظمة تنتج ٥٢٧٢٩٤ وحدة من منتج معين فى السنة فإنه رقم صعب الفهم فإذا قربنا الرقم إلى أقرب ألف بالقول ٥٢٧٠٠٠ فإننا بذلك نترك ٢٩٤ وحدة وهو رقم صغير جدا بالمقارنة برقم ٥٢٧٠٠٠ ويصبح عديم الأهمية . وبفرض أنه فى العام الماضى أنتجنا ٤١٨٠٠٠ وحدة ، فمن الواضح أن الإنتاج زاد ١٠٩٠٠٠ فى السنة .
فإذا وجدنا النسبة المئوية للزيادة فإنها تكون :

$$٢٦,١ \% = ١٠٠ \times ٤١٨٠٠٠ \div ١٠٩٠٠٠$$

فنسبة ٢٦,١ % أسهل للفهم وتبين بوضوح إلى أى حد كان إنتاج المصنع أكثر كفاءة هذا العام عن العام الماضى .

وكثيرا من قرارات السياسات التى يجب على الإدارة أن تتخذها تساعدنا الطرق الإحصائية فالطلب على المنتج يمكن الحكم عليه من حجم السكان ، مستوى المعيشة ، والعادات ، واتجاهات معدلات النمو الاقتصادى ، وأبحاث السوق تعتمد اعتمادا كليا على المعالجة الإحصائية لعينة عشوائية .

ولعل أهم الإحصاءات المؤثرة تلك التى يعدها المحاسبون كمعلومات

لِلإدارة .

٦٠٤٠٧ الميزانيات التقديرية Budgetary Control

نظام الميزانية التقديرية هو نظام رقمي يعد مقدما عادة لمدة عام بتفاصيل الإيرادات التقديرية والمصروفات التقديرية بالنسبة لكل إدارة من الإدارات.

وانه لمن المفيد أن يقوم كل مدير إدارة بميزانيته التقديرية التي غالبا ما تعدل حيث تكون التكاليف عادة أقل مما يجب (فيتم زيادتها) وتكون المبيعات مبالغ فيها (فيتم تخفيضها).

ومن خلال الميزانية التقديرية ننظر للمصروفات المحتملة والتدفقات النقدية ، حيث نادرا ما يتطابقا.

فقد يكون مخصصا لإحدى الإدارات موازنة للصرف بمعدل ثابت على مدى الإثنى عشر شهرا .

ولكن في خلال الثلاث شهور الأولى تكون صرفت نصف الميزانية المخصصة لها تقريبا فهنا يجب أن ينبه مراقب الميزانية الإدارة بمراعاة معدلات الصرف الثابتة شهريا.

وينبغي معالجة طلب اعتمادات إضافية بمنتهى الشدة مع تقصى أسبابه. ويعتمد فقط في الحالات التي يبررها ذلك.

و قليل جدا من الأنشطة التي لا تخضع للميزانيات التقديرية، فتوجد ميزانية تقديرية للمبيعات، ميزانية للمشتریات، ميزانية للإنتاج، ميزانية للبحوث، ميزانية للقوى العاملة، ميزانية للتدفقات النقدية، ميزانية للإعلان، ميزانية للتدريب وغيرها كثير.

وهناك الميزانية التقديرية العامة على مستوى المنظمة.

٧٠٤٠٧ معلومات المحاسبة الإدارية Management Accounting

من أهم مصادر المعلومات للإدارة هي المحاسبة الإدارية.
وسنعرض مثلاً بسيطاً ليوضح بعض المعلومات للإدارة من الأرقام التالية:
قائمة الدخل (حـ المتاجرة ، والأرباح والخسائر)

رقم إجمالي المبيعات	١٠٠,٠٠٠	
بضاعة أول المدة	٤٠,٠٠٠	
مشتريات	٥٠,٠٠٠	
	<u>٩٠,٠٠٠</u>	
بضاعة آخر المدة	٣٠,٠٠٠	
تكلفة المبيعات	<u>٦٠,٠٠٠</u>	←
مجمّل الربح	٤٠,٠٠٠	←
يطرح مصروفات إدارية ومالية وغيرها.	٢٥,٠٠٠	
صافي الربح	<u>١٥,٠٠٠</u>	←

فمن هذه الأرقام يمكن استخراج المعدلات الرقابية التالية أو المعدلات الإدارية
Management Ratios .

معدل (نسبة) مجمّل الربح = مجمّل الربح / رقم المبيعات =
 $\% 40 = 100 \times 100,000 / 40,000$

$$\text{معدل (نسبة) صافى/الربح} = \text{صافى الربح/رقم المبيعات} = 100,000 \div 15,000 \times 100 = 666.67\%$$

نسبة المصروفات (بفرض الأجور والمهايا ٨٥٠٠)

$$\text{معدل نسبة الأجور} = \frac{\text{الأجور}}{\text{المبيعات}} \times 100 = \frac{12,500}{85,000} \times 100 = 14.7\%$$

وأهمية هذه المعدلات فى كونها يجب أن تكون ثابتة من عام لآخر حتى لو تغير رقم المبيعات، فإذا فرضنا مثلاً أنه فى العام القالى زادت جميع الأرقام بمعدل ٥٠% فتكون الأرقام كما يلى:

رقم المبيعات	١٥٠,٠٠٠	(٥٠,٠٠٠ + ١٠٠,٠٠٠)
يطرح تكلفة المبيعات	٩٠,٠٠٠	(٣٠,٠٠٠ + ٦٠,٠٠٠)
مجمل الربح	٦٠,٠٠٠	
يطرح المصروفات	٣٧,٥٠٠	(١٢,٥٠٠ + ٢٥,٠٠٠)
صافى الربح	٢٢,٥٠٠	

=====

$$\text{ويكون معدل مجمل الربح} = \frac{\text{مجمل الربح}}{\text{المبيعات}} = 150,000 \div 60,000 \times 100 = 250\%$$

وبالمثل يكون معدل صافى الربح ١٥% ومعدل الأجور ٨,٥%

وعلى ذلك فإذا كان المشروع لازال يضيف هامش ربح ثابت لسعر التكلفة فإن نسبة مجمل الربح تظل ثابتة على مدار السنوات مهما تغير رقم المبيعات، فإذا ما حدث أن هبط معدل الربح من ٤٠% إلى ٣٧%

مثلاً فيجب أن نبحث لماذا ؟

هل هناك اختلاس ؟

هل يوجد تلاعب في المخزون؟...

كما أن معدلات المصروفات تكتشف أى المصروفات يعتبر عبأ على المشروع وأعلى تكلفة وقد تساعد فى اكتشاف أى انحرافات.

٨٠٤٠٧ معلومات رقابية عن طريق الحاسب الآلى:

أنتشر استخدام الحاسبات الإلكترونية فى قطاع الأعمال الأمر الذى ساعد كثيرا فى تخزين بيانات عديدة والحصول على معلومات هامة مفيدة للإدارة مثل المعدلات الإدارية السابق الإشارة إليها فى الفقرة السابقة ومقارنتها بالمعدلات الخاصة بالسنوات السابقة.

كما يستخدم الحاسب الآلى فى رقابة الإنتاج ورقابة المخزون وحسابات العملاء والموردين والحسابات الختامية والميزانية العمومية والمعالجات الإحصائية.

تلخيص :

أوضحت الوحدة معنى الرقابة باعتبارها إحدى وظائف المدير فبينت أنه يمكن رقابة أى نشاط من ناحية الكم، والكيف، والزمن، والتكلفة ثم أوضحت خطوات الرقابة من تحديد المعايير الرقابية ثم قياس الأداء ثم تصحيح الانحرافات.

وبعد ذلك تناولت الوحدة بعض أساليب الرقابة مثل رقابة الإنتاج ، الشبكة التحليلية للرقابة، ورقابة المخزون ورقابة الجودة ، والرقابة الإحصائية ، والميزانيات التقديرية ، ومعلومات المحاسبة الإدارية، ثم لاستخدام المعلومات الرقابية عن طريق الحاسب الآلى.

أسئلة

=====

السؤال الأول: أكمل

=====

(١) يمكن رقابة أى نشاط من ناحية واحد أو أكثر من العوامل الآتية

.....

(٢) خطوات عملية الرقابة هي

(٣) رقابة الإنتاج هي

(٤) الطريق الحرج هو بالشبكة التحليلية.

السؤال الثانى:

=====

أذكر خطوات التخطيط لمشروع وفق الشبكة التحليلية.

السؤال الثالث:

=====

تكلم عن رقابة المخزون - أهميته والأمور التى تدخل فى سياسة التخزين.

السؤال الرابع:

=====

تكلم عن الرقابة الإحصائية مع التمثيل.

السؤال الخامس:

=====

وضح كيف يظل معدل الربح ثابتاً رغم مضاعفة الأرباح في إحدى السنوات عن السنوات السابقة.

السؤال السادس:

=====

أشرح باختصار الميزانية التقديرية كأداة من أدوات الرقابة.

الوحدة الثامنة

=====

معالجة بعض المواقف الإدارية في التطبيق

معالجة المشكلات الإدارية.

=====

١٠٨ أنواع المشكلات الإدارية

١٠١٠٨ مشكلات تأتي للمدير

٢٠١٠٨ مشكلات مفاجأة

٢٠٨ القواعد الأربعة لحل المشكلات . (خطوات التفكير العلمي) .

١٠٢٠٨ تحديد المشكلة.

٢٠٢٠٨ تجميع البيانات و الحقائق

٣٠٢٠٨ اقتراح الحلول

٤٠٢٠٨ المقارنة بين البدائل واختيار الحل الأمثل

٣٠٨ الوقاية خير من العلاج

٣٠٩ أسلوب التعرف على آراء ومشاعر الآخرين

٣١٠ حالة عملية

الوحدة الثامنة

معالجة بعض المواقف الإدارية في التطبيق معالجة المشكلات الإدارية

=====

١٠٨ أنواع المشكلات الإدارية:

=====

المشكلة الإدارية تمثل موقف مطلوب اتخاذ قرار بشأنه.
ويوجد نوعان من المشكلات الإدارية:

١٠١٠٨ مشكلات تأتي للمدير:

=====

مثل طلب نقل، ومثل طلب شرح جزء من العمل، ومثل طلب مكان مناسب
للعمل، انخفاض معدل الإنتاج

٢٠١٠٨ مشكلات مفاجأة:

=====

مثل رفض موظف لأداء عمل مطلوب منه، ومثل تعليمات جديدة لم يشارك
المدير في وضعها

٢٠٨ القواعد الأربعة لحل المشكلات الإدارية:

=====

تتبع في حل المشكلات الإدارية تطبيق خطوات التفكير العلمي الأربعة كما يلي:

١٠٢٠٨ تحديد المشكلة:

=====

تحدد المشكلة بوضوح بالإجابة على الأسئلة التالية:

كيف نشأت المشكلة؟

ما هي طبيعة المشكلة؟

متى يجب حل المشكلة؟

ما هي المشاكل التي تترتب على عدم الحل؟

ما هي المشاكل التي تترتب على الحل؟

٢٠٢٠٨ تجميع البيانات والحقائق:

تجمع البيانات والحقائق حول المشكلة باستخدام:

أ-الملاحظة.

ب-جمع المعلومات من الزملاء والرؤساء.

ج-معرفة مشاعر الآخرين وآرائهم.

د-الاستقصاء.

هـ-التجريب.

و-اللوائح والنظم والتعليمات والقوانين.

ز-الملفات.

ح-العادات والعرف.

٣٠٢٠٨ اقتراح الحلول

تقترح الحلول المنطقية دون القفز إلى النتائج، أي تستخدم طرق الاستدلال التالية:

أ-الاستنباط Deduction أي الوصول إلى نتيجة جزئية من قواعد عامة.

أي ينتقل التفكير من العام إلى الخاص.

- ب- الاستقراء Induction أى الانتقال من الجزئيات الخاصة إلى القانون العام الذى يفسر المشكلة.
- ج- الاستدلال الرياضى والذى ينتقل من العام الى الخاص وأيضاً من الخاص إلى العام.

٤٠٢٠٨ المقارنة بين البدائل واختيار الحل الأفضل

=====

يتم المقارنة بين الحلول البديلة ويتم اختيار أفضلها ويصدر به قرار ينفذ ويتابع بمعرفة رد الفعل على الإنتاج أو على الفرد والمجموعة والرؤساء.

٣٠٨ الوقاية خير من العلاج:

=====

ينبغي حل صعوبات العمل أولاً بأول حتى لا تستفحل وتصبح إشكالا صعب الحل.

٤٠٨ أسلوب التعرف على آراء ومشاعر الآخرين:

=====

- نقطة البداية فى التعرف على آراء ومشاعر الآخرين:
- لا تجادله ولا تقاطعه حتى يقول كل ما لديه.
 - شجعه على الكلام فيما يهمه.
 - لا تحتكر الكلام وأحسن الاستماع باهتمام.
 - لا تهمل وجهة نظر الآخرين.

احترم المعلومات والأسرار التي زودك بها لتقته فيك.
أنت أمام فرد ومجموعة وإنتاج.
اجمع كل الحقائق.
نقطة النهاية في التعرف على آراء ومشاعر الآخرين.
في كل موقف إشرافي هناك ثلاث محاور:

=====

الفرد: وما تريده منه أداء العمل.
المجموعة: وما تريده منها عدم حدوث اضطراب في العمل.
الإنتاج: وما تريده الإدارة سيره سيرا منتظما.
- لا تبتعد عن الهدف المطلوب تحقيقه.
- تابع الإجراء الذي اتخذته.

٥.٨ حالة عملية: Case Study:

=====

المشكلة:

=====

تقدم مندوب الأمن بجهة العمل إلى المدير بتقرير يفيد وجود سخانات كهربائية ومواقد بوتاجاز بالإدارات وإعداد المشروبات من شاي وقهوة وغيرها .
مما يستهلك التيار الكهربائي في أغراض خاصة ويعرض الإدارات لاحتمالات نشوب الحريق لاسيما وأن طفايات الحريق غير صالحة وغير كافية.

الحل:

=====

أصدر مدير المنظم قراراً بتشكيل لجنة ثلاثية برئاسة العلاقات العامة وعضو مالي وعضو من الأمن.

الواجبات :

=====

- (١) تحديد المشكلة وكيف نشأت.
- (٢) جمع الحقائق والبيانات حول المشكلة.
- (٣) اقتراح الحلول المختلفة.

أ- تحديد المشكلة:

=====

بدأت اللجنة بتحديد المشكلة وتبين لها ما يلي:

١ - نشأت المشكلة أصلاً في الإدارات الموجودة بالدور الثالث، حيث أن البوفيه المخصص لتقديم المشروبات بالدور الأرضي ، ولا يوجد عمال بوفيه كافيين من جهة، كما لا يوجد فرع تليفون بالبوفيه كوسيلة اتصال سريعة تستخدم لطلب المشروبات.

٢ - رفض السعاه المخصصين للعمل بالإدارات من ترك مواقعهم والذهاب إلى البوفيه لإحضار الطلبات خوفاً من العقوبة في حالة طلبهم بمعرفة مدير الإدارة وتبين عدم تواجدهم.

٣ - في ظل هذه الظروف تصل الطلبات من البوفيه متأخرة من ناحية وباردة من ناحية أخرى.

٤ - تبين وجود سخانات كهربائية فعلاً في بعض الإدارات وبعض المواقع.

٥ - يترتب على عدم حل المشكلة استخدام التيار الكهربائي في غير الغرض المخصص له مع احتمال نشوب أى حريق بسبب ماس كهربائى أو غيره.

٦ - يترتب على حل المشكلة من وجهة نظر الأمن تحقيق الأمان من حيث عدم اندلاع حرائق وعدم استخدام التيار الكهربائي في غير الغرض المخصص له.

ولكن يترتب على حل المشكلة عدم رضا العاملين لمنعهم من استعمال المشروبات مما قد يؤثر على درجة تعاونهم ومستوى الأداء.

ب - جمع البيانات والحقائق:

=====

١ - تبين أن البوفيه يقدم خدمة جيدة بموجب عقد محرر تم إطلاع اللجنة عليه بمكتب مدير الشؤون المالية والإدارية.

٢ - تبين من متعهد البوفيه أنه يمكنه زيادة عامل أو اثنين للعمل لخدمة موظفى إدارات الدور الثالث على أن تتم جميع طلباتهم عن طريقه وذلك بموجب العقد.

٣ - تبين من المعلومات المقدمة من رئيس السويش وجود سماعة تليفون إضافية وخط تليفون داخلى يمكن استخدامه بالبوفيه والأمر يتطلب موافقة السيد المدير.

٤ - يوجد قلة من العاملين تتعامل فعلاً مع البوفيه ولا يمثل الأمر بالنسبة لهم أى مشكلة.

- ٥ - بمناقشة اللجنة لبعض العاملين ممن يستخدموا سخانات تبين أنه لا مانع لهم من استخدام البوفيه طالما تصل الطلبات بسرعة معقولة ولتكن في خلال ساعات معينة.
- ٦ - بفحص طفايات الحريق تبين أن بعضها يحتاج إلى ملء واختبار صلاحيتها.

ج- اقتراح الحلول:

=====

اقرحت اللجنة الحلول التالية:

- ١ - إلزام المتعهد بتقديم الخدمة لجميع العاملين طبقا للعقد وزيادة عامل يخصص للدور الرابع.
- ٢ - تقديم مذكرة مستقلة للعرض على المدير بالموافقة على تركيب سماعة تليفون وخط داخلي بالبوفيه، حيث أن ذلك يعطى انطبعا جيدا للزائرين عند طلب أى مشروب لهم.
- ٣ - يقتصر تقديم طلبات للعاملين في مواعيد محددة يتركز فيها جهد عامل البوفيه لخدمتهم كأن يكون لمدة ساعة من ١١-١٢ مثلا، وفيما عدا ذلك يتم خدمة العملاء القادمين للمنظمة عن طريق التليفون وفي أى وقت.
- ٤ - اختبار صلاحية طفايات الحريق عن طريق رئيس الأمن وأى جهة مختصة.
- ٥ - إصدار قرار بمنع استخدام السخانات الكهربائية والمواقد منعاً باتاً مع مساءلة أى مقصر.

د- تقديم تقرير عن أعمال اللجنة:

=====

مستوفى من ناحية الشكل والموضوع وينتهى بتوقيع أعضاء اللجنة.

تلخيص:

=====

بدأت الوحدة لمعالجة المشاكل الإدارية بعرض نوعى المشاكل الإدارية،
وهى مشكلات تأتى للمدير ومشكلات مفاجأة ثم أعقبت ذلك بعرض القواعد
الأربعة لحل المشكلات الإدارية وهى نفس خطوات التفكير العلمى ممثلة فى
تحديد المشكلة ثم تجميع البيانات والحقائق ثم اقتراح الحلول وأخيرا المقارنة بين
البدائل واختيار الحل الأمثل.

وأوضحت الوحدة أن الوقاية خير من العلاج إذ ينبغى حل صعوبات العمل أولا
بأول حتى لا تستفحل ويصعب حلها.

ثم تعرضت الوحدة لطرق التعرف على آراء ومشاعر الآخرين بالتشجيع
على الكلام وحسن الاستماع مع احترام المعلومات والأسرار التى يقولها العامل.
ثم ختمت الوحدة عرضها بعرض حالة عملية.

أسئلة التعلم الذاتي:

=====

(أ) أكمل:

أ. المشكلة الإدارية تمثل موقف

ب. يوجد نوعان من المشاكل الإدارية هي:

١- ٢-

ج. القواعد الأربعة لحل المشكلات هي

(٢) اشرح أسلوب التعرف على آراء ومشاعر الآخرين.

(٣) اقترح مشكل لتكون موضوعا لحالة عملية وقم بعرضها في ضوء قواعد حل المشكلات.

الوحدة التاسعة

=====

تابع معالجة بعض المواقف الإدارية في التطبيق
معالجة شكاوى العاملين وتظلماتهم.

=====

١٠٨ مقدمة

١٠٩ مظاهر تدمير العاملين وعدم رضاهم.

١١٠ أسباب التظلمات.

١١١ كيف نعامل شكاوى العاملين.

١١٢ المناقشات غير الرسمية بين العاملين ورؤسائهم.

١١٣ موقف الرئيس من الشكوى.

١١٤ كيف نمنع تخطي العامل رئيسه المباشر عند تقديم الشكوى.

١١٥ تحليل الشكوى أو التظلم.

١١٦ التفرقة بين الشكاوى و التظلمات.

١١٧ أسباب التظلمات.

١١٨ التظلمات.

١١٩ فن النظر فى شكاوى العاملين.

تلخيص

أسئلة

تابع معالجة المواقف الإدارية في التطبيق
معالجة شكاوى العاملين وتظلماتهم

١٠٨ مقدمة:

إن نجاح أى رئيس فى عمله يقاس بمدى رغبة العاملين تحت قيادته من أداء أعمالهم وإجابتهم تلك الأعمال.

والعاملين الغير راضين لا يقومون بأعمالهم بأقصى ما يستطيعون من جهد. وكذلك فإذا أراد الرئيس أن تقوم وحدته الإدارية بعملها بأقصى كفاءتها يجب عليه أن يكون يقظا لإدراك دلائل التذمر بين العاملين ويحاول تحليل الأسباب التى أدت إلى هذه الدلائل ويعمل على منع ازدياد هذا التذمر.

٢٠٩ مظاهر تذمر العاملين وعدم رضاهم:

من مظاهر تذمر العاملين وعدم رضاهم ما يلى:

أ- قلة الإنتاج.

ب- ضعف نوع الإنتاج (الجودة).

ج- التلكؤ فى العمل.

د- كثرة الغياب.

هـ- العصيان والتمرد على الأوامر والنظام.

و- عدم التعاون مع زملاء من العاملين.

٣٠٩ أسباب التظلمات:

=====

قد تكون أسباب التظلمات في:

أ. العمل.

ب. العامل.

ت. الحياة العائلية للعامل.

ث. اتصالاته مع زملائه من العاملين.

ج . العلاقة مع الرئيس المباشر.

وقد يكون العامل ذاته غير مدرك تماما لسبب ضجره وتذمره حتى يستطيع أن يعبر عنه بالألفاظ، بل أنه أحيانا يلقي اللوم لعدم رضاه على بعض الأشخاص أو على بعض الظروف.

لذلك فإن تحليل الشكاوى والتظلمات يتطلب مهارة فائقة للوصول إلى لب المشكل.

٤٠٩ كيف نعالج شكاوى العاملين:

=====

يمكن أن نذكر بوجه عام أن معالجة شكاوى العاملين تتم عن طريق أحد طريقتين:

أ- مناقشات غير رسمية بين العاملين ورؤسائهم.

ب- إجراءات رسمية.

٥.٩ المناقشات غير الرسمية بين العاملين ورؤسائهم:

يلجأ العامل عادة إلى رئيسه المباشر لو رأى تصحيح بعض الأوضاع أو ظروف العمل التي لا يرضى عنها وذلك لأن مسئولية الرئيس المباشر اتخاذ الإجراءات اللازمة لتصحيح أوضاع العاملين. فالرئيس المباشر على الأقل ينظر في صحة الشكوى المقدمة وما إذا كان من الممكن إزالتها.

ومعالجة الشكاوى عند مستوى الإشراف الأول تؤدي عادة إلى تقوية صلات العمل وإلى التفاهم والاحترام المتبادل بين الرئيس ومرؤسيه.

٦.٩ موقف الرئيس من الشكوى:

ومن المهم جداً للرئيس أو المشرف أن يدرك - بصرف النظر عن جدية الشكوى أو عدم جديتها - أن طريقة شعور العامل نحو المسألة تفرض على الرئيس الاهتمام بالشكوى.

فالرئيس الذي يرفض النظر في الشكوى أو يقلل من أهميتها إنما يضيف بذلك أثراً سيئاً لدى العامل لأن شكوى العامل الأصلية تعظم وتتجدد إذا لم يبال المشرف بالنظر إليها، بالإضافة إلى أن العامل الذي يصمم على أن تنظر شكواه لا يفتن بذلك بل سوف يرفع شكواه إلى رئيس المشرف وهكذا.

٧٠٩ كيف نمنع تخطي العامل رئيسه المباشر عند تقديم الشكوى:

=====

يشعر العامل أحيانا أنه ليس من صالحه أن يتقدم بشكواه إلى رئيسه المباشر وأن الأفضل أن يتقدم بها إلى رئيسه الأعلى. ومهما يكن الأمر فإن هذا الإجراء مسموح به في إجراءات التقدم بالشكاوى والتظلمات.

ويمكن للمشرف المباشر أن يصل إلى خفض هذا التخطي إلى أقل حد ممكن عن طريق إيجاد الثقة به في نفوس العاملين معه نتيجة لتصرفاته اليومية معهم.

٨٠٩ تحليل الشكوى أو النظم:

=====

لعل أحسن الطرق التي تساعد الرئيس على تحليل أية شكوى هي أن يتخذ اتجاها

- ملائمة نحو العامل الذي يتقدم إليه بالشكوى بأن:
- يدرك أن المشكل الذي يتقدم به العامل هو أهم شيء في ذهن العامل في لحظة تقديمه الشكوى.
- أن يستمع إلى كل ما يدلي به العامل من معلومات.
- أن يسهل على العامل الإدلاء بجميع ما يود أن يقوله.
- ويراعى في البحث عن حل المشكل أن يكون:
- حل لب المسألة أو المشكل.
- إزالة أسباب الشكوى.
- لا يكون للحل أثر سيئ على العاملين الآخرين أو على العمل أو على الإنتاج.

٩٠٩ التفرقة بين الشكاوى والتظلمات:

=====

الشكاوى عبارة عن مضايقات صغيرة، أى هى الأشياء التى تثير العامل بشكل بسيط ولكنها ليست بالغة الأهمية بالنسبة له.

وموضوعات الشكاوى إذا أستمروا ظهورها والتى لا تعمل على إزالتها فى مراحلها الأولى قد تظل تثير العامل إلى أن تصبح أمورا على جانب كبير من الأهمية بالنسبة له.

ويبدأ يشعر أن رئيسه المباشر رجل مهمل غير عادل لا ينظر إلى صالح العاملين معه.

وقد يبدأ يشعر بكراميته نحو الإدارة ويبدأ يظهر أثر ذلك على عمله ومن ثم يصبح الموضوع الذى بدأ كشكاوى مظلمة.

فالمظلمة إذن شعور قوى بالمضايقة يترك أثارا سلبية على كل العمل.

١٠٠٩ أسباب التظلمات:

=====

تكون أسباب التظلمات أسباب لها صلة بالعمل ذاته، أو أسباب لا صلة لها بالعمل أو أسباب لها صلة بالعامل نفسه.

١٠١٠٩ الأسباب التى لها صلة بالعمل:

=====

١- بيئة العمل غير المرضية.

٢- سوء المعدات والأدوات التى يعمل عليها العامل.

- ٣- التوزيع الغير عادل للعمل.
- ٤- زملاء العمل المشاكسين.
- ٥- المحسوبة عند توزيع الأعمال اليومية.
- ٦- سياسة عقيمة للترقى.
- ٧- رفض النظر إلى المقترحات.
- ٨- تأنيب العامل من غير مبرر.

٢٠١٠٠٩ الأسباب التي ليس لها صلة بالعمل:

=====

- ١- مشاكل منزلية.
- ٢- صعاب مالية.
- ٣- مشاكل إجتماعية.
- ٤-

٣٠١٠٠٩ الأسباب المتصلة بالعامل ذاته:

=====

- ١- اعتلال العامل وسوء صحته.
- ٢- مزاجه.
- ٣- نظرة العامل إلى الحياة.

١١٠٩ طرق الوقاية من التظلمات:

=====

يستطيع الرئيس أن يحول دون ظهور التظلمات وأن يزيل أسبابها بالآتي:

- ١- يكون العاملین على دراية جيدة بكل شيء.
- ٢- ممارسة الرئيس القيادة الديمقراطية الصحيحة.
- ٣- سرعة التنبیه عندما تسیر الأمور غیر مسارها الطبيعي وتداركه ذلك بسرعة.
- ٤- الاهتمام الصادق بالعاملين وتعرف الأشياء التي تضايقهم والعمل على إزالتها.
- ٥- تشجيع العاملين على الاستفسار والتقدم إليه بشكاوهم والعمل على إزالتها.

١٢٠٩ فن النظر في شكاوى العاملين:

=====

يستخدم في النظر في شكاوى العاملين فن والأسلوب العلمي في التفكير على الوجه التالي:

- أ- تحديد الشكوى.
- ب- جمع الحقائق.
- ت- تصنيف الحقائق.
- ث- الوصول إلى حلول واختيار أحسنها عملياً.
- ج- تنفيذ الحل.
- ح - تتبع أثر جدوى هذا الحل.

أ- تحديد الشكوى:

=====

تتضمن هذه الخطوة الأول تعيين الشكوى وماذا يريد الشاكي من شكواه؟
وما هو الخطأ؟

ومن هم الأشخاص الذين تتضمنهم الشكوى؟
وهل هي مشكلة فردية أو اجتماعية؟

ومهما يكن من الأمر فإن ما يذكره العالم مضافاً إليه ما يعرفه المشرف عن
الحال موضوع الشكوى هو نقطة البداية التي يبدأ منها المشرف بحثه
واستقصائه.

ب - جمع الحقائق:

=====

على المشرف أن يدعو الشاكي لمكتبه لبحث الموضوع معه، وتبدأ المقابلة بين
المشرف والشاكي بشكل يبعث الراحة والطمأنينة في نفس العامل والأحسن أن
يترك العامل يقول كل ما في نفسه ويجب على الرئيس أن يتتبع ما يقول
الشاكي بانتباه.

وعلى المشرف أو الرئيس أن يحاول أن يصل إلى اتفاق مع العامل بشأن المشكل،
ثم عليه بعد ذلك خلال المناقشة أن يتبين من أقوال العامل الحل الذي يعتبره
أحسن الحلول لأن الشخص الذي يتقدم بشكوى يكون لديه في ذهنه عادة حل لهذه
الشكوى.

ومهما يكن من الأمر فإنه من الإجراءات الحسنة بل من الضروري على
المشرف أن يعرف هذا الذي يقول به العامل لأن الحل الذي سوف يقترحه هو
يجب أن يكون على أساس الحل الذي في ذهن العامل.

وقد يحتاج المشرف إلى وقت أطول ليتحقق من المعلومات التي أولى بها العامل ، أو يتحدث مع أناس آخرين يعرفون العامل الشاكي ليحصل على معلومات إضافية ليتحقق من أقوال الشاكي.

ج- تصنيف الحقائق:

=====

على الرئيس في هذه الخطوة أن يفحص الحقائق التي وصل إليها ويقوم بتصنيفها ما هي الحقائق المهمة و ما هي الأقل أهمية -
و ما هي التي يمكن التغاضي عنها.

د- الوصول إلى الحلول واختيار أحسنها عمليا:

=====

يمكن للمشرف في هذه المرحلة أن يستخرج الحلول الممكنة وينظر في نتائج هذه الحلول وهل هي متمشية مع المبادئ الإدارية الصحيحة أو مع سياسة المصلحة العامة لأنها إذا لم تكن كذلك أدت هذه الحلول إلى صعاب أخرى.

هـ- تنفيذ الحل:

=====

على المشرف أو الرئيس أن يتأكد أنه يتصرف في حل المشكل في حدود سلطته، فإذا كان الحل يتطلب إجراء من جانب سلطة أعلى من سلطته فعليه في هذه الحالة أن يجد الحل المقترح عند السلطة العليا.
ومهما كان من أمر الحل المختار فإنه يجب على المشرف أن يجد هذا الحل عند العامل الشاكي بشكل يزيل من نفسه الشكوى.

و - تتبع أثر جدوى الحل .

=====

على المشرف بعد أن ينفذ الحل أن يتتبع هذا الحل ليرى ما إذا كان قد حصل على النتائج المرغوب فيها أم لا، وأن يجد ما إذا كان هذا الحل قد أدى إلى عودة رغبة هذا العامل إلى العمل وإلى تحسين مسلكه الذي بدأ منه عند تقديمه الشكوى وانتظامه في عمله.

وإذا لاحظ المشرف أنه لم يحصل من وراء هذا الحل على النتائج المرغوب فيها فقد يجد من الضروري أن يحاول تطبيق أى حل آخر من الحلول السابق اقترحها.

تلخيص

=====

عرضت الوحدة معالجة شكاوى العاملين وتظلماتهم فذكرت أهمية إقبال المرؤسين على العمل بحماس ولتحقيق ذلك ينبغي العمل على راحتهم. ثم عرضت مظاهر تضرر العاملين وعدم رضاهم وأسباب التظلمات. ثم عرضت طرق معالجة شكاوى العاملين إما بطريقة المناقشات غير الرسمية مع الرئيس أو بطريقة الإجراءات الرسمية. ثم فرقت بين الشكوى والتظلم وعرضت أسباب التظلمات المتعلقة بالعمل أو الغير متعلقة بالعمل أو المتعلقة بالعامل نفسه. ثم عرضت طرق الإقلال من التظلمات باعتبار الوقاية خير من العلاج. وبعد ذلك عرضت الوحدة فن النظر فى شكاوى العاملين من تحديد الشكوى، وجمع الحقائق ثم تصنيفها والوصول إلى الحلول واختيار أفضلها عملياً، ثم تنفيذ الحل وتتبع أثر جدوى هذا الحل.

أسئلة

=====

السؤال الأول:

=====

أذكر مظاهر شكاوى العاملين وعدم رضاهم وأسباب ذلك.

السؤال الثانى:

=====

فرق بين الشكوى والتظلم وهل يمكن تحول الشكوى إلى تظلم.

السؤال الثالث:

=====

ما هى طرق الإقلال من ظهور الشكاوى والتظلمات أصلا.

السؤال الرابع:

=====

أذكر باختصار خطوات فن النظر فى الشكاوى.

المراجع :

=====

المراجع باللغة العربية:

=====

- ١ (د. عادل حسن " التنظيم الصناعي وإدارة الإنتاج " دار المطبوعات والمعرفة الجامعية أمام كلية الحقوق الإسكندرية .
- ٢ (د. عادل حسن " الأفراد في الصناعة " دار الجامعات المصرية .
- ٣ (د. جميل توفيق " إدارة الأعمال " دار الجامعات المصرية .
- ٤ (د. جميل أحمد توفيق و د. على شريف " الإدارة المالية " المكتب العربى الحديث .
- ٥ (د. أحمد محمد عبد الخالق " أسس علم النفس " دار المعرفة الجامعية .
- ٦ (محمود أمين زويل وآخرون) وقد تحديث التعليم التجارى والفندقى إلى المملكة المتحدة " تقرير حول تحديث التعليم التجارى والفندقى فى مصر "

المراجع باللغة الإنجليزية :

=====

- ١) A. Mckinsey, Anthology " The Arts of Top management (Ed. Roland Mann, McGraw-Hill, .
- ٢) Dale ERNEST " Management & The Managers " Mc. Graw Hill Book Co.
- ٣) Hall L. " Business Administration " Mac Donald and Evans.
- ٤) M.J-Jeffry " Personal Values in Modern World " Pelican Books ١٩٦٢.
- ٥) Strong, George K. " Principles of Management " Richaed D. Irwin .
- ٦) H.H. Tonne & Orhers " Methods of Teaching Business Subjects ", Mc Graw - Hill Book Company , Hew York .
- ٧) W. Coventry, " Management Made Simple", Made simple Books, W.H, Allen, London a Howard & Wyndham Co.
- ٨) G . Whitehead " Office practice Made Simple " W . H . Allen, London .



محاسب / محمود أمين زويل

* بكالوريوس تجارة (محاسبة وإدارة أعمال) - جامعة الإسكندرية .

* ماجستير التربية في العلوم التجارية - جامعة لندن .

* مدير عام التعليم (سابقاً) .

* مؤلف الكتب التالية :

* أصول محاسبة شركات الأشخاص - مكتبة المعارف الحديثة - الاشتراكية سابقاً بالأسكندرية .

* أصول محاسبة شركات الأموال - مكتبة المعارف الحديثة - الاشتراكية سابقاً بالأسكندرية .

* محاسبة شركات الأشخاص والأموال - بالاشتراك مع مؤلف آخر بتكليف من وزارة التعليم العالي

مكتبة عين شمس بالقاهرة .

* الفكر الإداري والإدارة في التطبيق العملي ، مكتبة المعارف الحديثة .

* الإدارة المكتبية الحديثة - مكتبة المعارف الحديثة .

* أصول السكرتارية التطبيقية - مكتبة المعارف الحديثة .

* أصول السكرتارية التطبيقية المتقدمة من منظور دولي - مكتبة المعارف الحديثة .

* سيكولوجية العلاقات الإنسانية وفنون الاتصالات والقيادة ، بالاشتراك مع الأستاذ/ مصطفى الحمamy - مكتبة المعارف الحديثة

* الإعلام والرأي العام وسيكولوجية الدعاية والإعلان ، بالاشتراك مع الأستاذ/ مصطفى الحمamy ، مكتبة المعارف الحديثة

* فن إدارة الأقسام - مكتبة المعارف الحديثة .

* المحاسبة الوظيفية لغير المتخصصين - مكتبة المعارف الحديثة .

* بورصة الأوراق المالية ، موقعها من الأسواق ، أحوالها ، مستقبلها - مكتبة المعارف الحديثة .

* خطابات الأعمال العملية باللغة الإنجليزية Practical Business Letters مكتبة المعارف الحديثة .

* مراسلات الأعمال العملية باللغة الإنجليزية Practical Business Correspondence مكتبة المعارف الحديثة

* واجبات السكرتير التنفيذي « بالعربية والإنجليزية » Executive Secretarial Duties مكتبة المعارف الحديثة

* دراسات في السكرتارية التنفيذية بالعربية والإنجليزية Executive Secretarial Studies مكتبة المعارف الحديثة

* طرق البحث العلمي والطريقة العلمية لإعداد بحث .

* التربية الخلقية والتراث الثقافي الإسلامي والفكر العالمي .

* نحو فلسفة للتربية في مصر المعاصرة ، مكتبة المعارف الحديثة .

* الحاسب الآلي لغة الألفية الثالثة ، بالاشتراك مع مهندس كمبيوتر/ خالد علي الحرازي ، ومهندس معماري

أحمد أمين عيسوي